

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGÍA DE FINANCIACIÓN DE LA ONG ASOCIACIÓN  
SOLIDARIOS POR LA VIDA – SOLIVIDA – DE LA CIUDAD DE CALI**

**LUIS PABLO GARCÍA QUITÍAN**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE PRODUCCIÓN  
PROGRAMA INGENIERÍA INDUSTRIAL  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGÍA DE FINANCIACIÓN DE LA ONG ASOCIACIÓN  
SOLIDARIOS POR LA VIDA – SOLIVIDA – DE LA CIUDAD DE CALI**

**LUIS PABLO GARCÍA QUITÍAN**

**Pasantía Comunitaria para optar por el título de  
Ingeniero industrial**

**Director  
JAIRO ADOLFO IDARRAGA BUITRAGO  
Administrador de negocios**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE PRODUCCIÓN  
PROGRAMA INGENIERÍA INDUSTRIAL  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado  
en cumplimiento de los requisitos  
exigidos por la Universidad  
Autónoma de Occidente para optar  
al título de Ingeniero Industrial**

**JORGUE EDUARDO CALPA**

---

**Jurado**

**DIEGO FRANCO**

---

**Jurado**

27 de noviembre de 2013

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Dios, por tu encuentro conmigo y permitirme concluir este proyecto, reconozco tu gran poder sobre mi vida, tu acto de salvación y bendición que cosechara frutos buenos y dignos de ti como buen cristiano y profesional.

A mi familia, padres y hermanos por su apoyo en los momentos más difíciles y sabios consejos, soy producto de la suma de sus buenas obras e intenciones conmigo, como de las experiencias vividas.

A mi director por sus guías y colaboración, que su salud sea una bendición; a mi directora de programa por su apoyo y fe, y a cada uno de los profesores que aportaron a mi formación desde el aula de clase, una asesoría o palabras de vida.

A mis amigos, compañeros de carrera, aneiapos y ogenianos que colaboraron en mi construcción como profesional y persona.

## **CONTENIDO**

	<b>pág.</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>17</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>19</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>20</b>
<b>1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA</b>	<b>21</b>
<b>2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>23</b>
<b>2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>23</b>
<b>3. JUSTIFICACION</b>	<b>24</b>
<b>4. OBJETIVOS</b>	<b>26</b>
<b>4.1 OBJETIVO GENERAL</b>	<b>26</b>
<b>4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>26</b>
<b>5. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>27</b>
<b>5.1 MARCO LEGAL PARA LA ATENCIÓN A LAS VÍCTIMAS</b>	<b>27</b>
<b>5.1.1 Concepto general de víctima.</b>	<b>28</b>
<b>5.1.2 Concepto de víctima en Colombia.</b>	<b>30</b>
<b>5.1.3 Mecanismos de reparación.</b>	<b>31</b>
<b>5.2 CUANTIFICACIÓN DE LAS VÍCTIMAS</b>	<b>32</b>

<b>5.3 CONCEPTO DE ONG Y CLASIFICACION DE SOLIVIDA</b>	<b>39</b>
<b>5.4 MARCO TEÓRICO</b>	<b>39</b>
5.4.1 Dirección y gestión estratégica.	39
5.4.2 La cultura corporativa y las redes.	40
5.4.3 Los procesos y la estrategia corporativa.	43
5.4.4 Estrategias y aplicación de indicadores.	47
<b>6. METODOLOGIA</b>	<b>52</b>
6.1 PRIMERA ETAPA: OBSERVACIÓN	52
6.2 SEGUNDA ETAPA: DISEÑO	52
6.3 TERCERA ETAPA: ESTANDARIZACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN	53
<b>7. PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>55</b>
7.1 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS MISIONALES	55
7.1.1 Principios Corporativos.	56
7.1.1.1 Matriz axiológica.	57
7.1.1.2 Análisis matriz axiológico.	59
7.1.2 Formulación de la misión y visión.	59
7.1.2.1 La misión real.	59
7.1.2.2 Misión reformulada.	60
7.1.2.3 Formulación de la visión.	61
7.1.3 Objetivos estratégicos.	61
7.2 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DOFA	63
7.2.1 Estructuración Matriz EFI - EFE.	63

7.2.2 Análisis matriz EFI y EFE.	67
7.2.3 Elaboración de estrategias y matriz DOFA/FODA	68
7.2.3.1 Estrategias de beneficio.	68
7.2.3.2 Estrategias de sobreponer.	69
7.2.3.3 Estrategias de afrontar.	69
7.2.3.4 Estrategias de superar.	70
7.3 IDENTIFICACIÓN DE REDES	72
7.3.1 La Red Cultural.	72
7.3.1.1 Historias	72
7.3.1.2 Los símbolos.	72
7.3.1.3 Estructuras de poder.	73
7.3.1.4 La estructura organizativa.	73
7.3.1.4 Los sistemas de control.	73
7.3.1.5 Las rutinas.	74
7.3.1.6 Los rituales.	74
7.3.2 La red social o red de apoyo.	76
7.3.2.1 Ciclo de la gestión de la información.	76
7.3.2.2 Metodología de apoyo y gestión de proyectos.	78
7.4 LOS GRUPOS DE INTERÉS	79
7.4.1 Identificación de los clientes.	79
7.4.1.1 Clientes internos.	79
7.4.1.2 Cliente externo.	79
7.4.2 Identificación de las necesidades.	80

7.4.2.1 Internos.	81
7.4.2.2 Beneficiarios.	81
7.4.2.3 La comunidad.	82
7.4.2.4 Instituciones educativas	82
7.4.2.5 Sector empresa.	82
7.4.3 Servicios a ofrecer.	83
<b>7.5 LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DE ATENCIÓN Y ELABORACIÓN DEL MAPA PROCESOS DE SOLIVIDA</b>	<b>85</b>
7.5.1 Identificación de los procesos estratégicos.	85
7.5.1.1 Modelo de atención.	85
7.5.1.2 Comunicación Institucional.	85
7.5.1.3 Gestión financiera.	85
7.5.1.4 Gestión de proyectos.	86
7.5.2 Identificación de los procesos de apoyo.	86
7.5.2.1 Formación del talento humano.	86
7.5.2.2 Gestión de recursos.	86
7.5.2.3 Apoyo jurídico.	86
7.5.2.4 Apoyos institucionales.	87
7.5.2.5 Ruta de atención.	87
7.5.3 Identificación de los procesos misionales (claves).	87
7.5.3.1 Rutas de procesos internos.	88
7.5.3.2 Ruta de orientación jurídica.	89
7.5.3.3 Ruta de atención sicosocial.	90



7.5.3.4 Ruta de proceso de asesoría.	92
7.5.4 procesos complementarios.	92
7.5.5 Procesos que generan valor agregado.	93
7.5.5.1 Proceso de escucha.	93
7.5.5.2 Acompañamiento.	93
7.5.5.3 Relación mediante el nombre.	93
7.5.7 Diagrama de flujo SOLIVIDA.	93
7.6 BENCHMARKING	95
7.6.1 Entrevistas.	95
7.6.2 Plan de mejoramiento e indicadores.	103
<b>8. ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA CONSECUCION DE FONDOS Y APOYOS</b>	<b>108</b>
8.1 ANÁLISIS SITUACIÓN FINANCIERA DE SOLIVIDA	108
8.1.1 Costos del sostenimiento de la ONG.	108
8.2 ESTRATEGIA FINANCIERA	110
8.1.2 Políticas financieras.	110
8.1.3 Objetivos	110
8.2.1 Descripción base.	111
8.2.2 La propuesta de formación.	111
8.2.3 Objetivo general.	111
8.2.4 Objetivo específicos.	112
8.2.5 Valor y tiempo del proyecto.	113
8.2.6 Metodología y desarrollo del proyecto.	113

<b>8.3</b>	<b>ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y PUBLICITARIAS</b>	<b>115</b>
<b>9.</b>	<b>ESTANDARIZACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE ATENCIÓN Y CAJA DE HERRAMIENTAS DE SOLIVIDA</b>	<b>119</b>
<b>9.1</b>	<b>MODELO FUNCIONAL DEL PROCESO DE ATENCIÓN Y ASESORÍA JURÍDICA Y SICOSOCIAL SOLIVIDA</b>	<b>119</b>
<b>9.2</b>	<b>DESCOMPOSICIÓN DEL NIVEL PROCESOS DE ATENCIÓN Y ASESORÍA JURÍDICA Y SICOSOCIAL</b>	<b>120</b>
<b>9.3</b>	<b>DESCOMPOSICIÓN DEL SEGUNDO NIVEL PRIMERA ATENCIÓN</b>	<b>124</b>
<b>9.4</b>	<b>DESCOMPOSICIÓN DEL SEGUNDO NIVEL GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>126</b>
<b>9.5</b>	<b>DESCOMPOSICIÓN DEL SEGUNDO NIVEL ATENCIÓN Y ASESORÍA</b>	<b>128</b>
<b>9.6</b>	<b>FICHA DE ATENCIÓN Y CAJA DE HERRAMIENTAS DE SOLIVIDA</b>	<b>130</b>
<b>9.7</b>	<b>LA INTERFAZ</b>	<b>131</b>
<b>10.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>135</b>
<b>11.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>137</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>138</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>146</b>

## LISTA DE CUADROS

	pág.
<b>Cuadro 1. Conceptos culturales</b>	<b>41</b>
<b>Cuadro 2. Resumen de los criterios IDEFO</b>	<b>46</b>
<b>Cuadro 3. Resumen de los criterios del BSC</b>	<b>50</b>
<b>Cuadro 4. Cuadro metodológico por metas y resultados</b>	<b>54</b>
<b>Cuadro 5. Objetivos actuales de SOLIVIDA</b>	<b>55</b>
<b>Cuadro 6. Matriz axiológica SOLIVIDA</b>	<b>58</b>
<b>Cuadro 7. Propuesta de objetivos organizacionales</b>	<b>62</b>
<b>Cuadro 8. Evaluación de Factores Internos</b>	<b>64</b>
<b>Cuadro 9. Evaluación de Factores Externos</b>	<b>65</b>
<b>Cuadro 10. Matriz de estrategias FODA / DOFA</b>	<b>71</b>
<b>Cuadro 11. Análisis comparativo de organizaciones sociales</b>	<b>96</b>
<b>Cuadro 12. Resultado preguntas con valor cuantitativo comparativo</b>	<b>101</b>
<b>Cuadro 13. Conversión de Valores cuantitativos</b>	<b>101</b>
<b>Cuadro 14. Cuadro de mando integral BSC</b>	<b>104</b>
<b>Cuadro 15. Relación gastos al mes de Solivida</b>	<b>108</b>
<b>Cuadro 16. Presupuesto Proyectado de la ONG para el 2014</b>	<b>109</b>
<b>Cuadro 17. Presupuesto programa "Actores sociales de Aguablanca"</b>	<b>114</b>
<b>Cuadro 18. Descripción relación ICOM</b>	<b>122</b>

## **LISTA DE TABLAS**

	<b>pág.</b>
<b>Tabla 1. Cifras estimadas de defunciones debidas a la violencia en el mundo, 2000</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 2. Ranking de las 50 ciudades más violentas del mundo en 2011</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 3. Estructura de la Matriz FODA</b>	<b>48</b>

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
<b>Figura 1. Organigrama SOLIVIDA</b>	<b>21</b>
<b>Figura 2. Gráfico de tipología de la violencia</b>	<b>33</b>
<b>Figura 3. Gráfico total de homicidios por región (2010 último año disponible)</b>	<b>35</b>
<b>Figura 4. Gráfico de muertes violentas, Colombia, 2010-2011</b>	<b>36</b>
<b>Figura 5. Gráfico de tasas de homicidio en Colombia, municipios de Medellín, Barranquilla, Bogotá DC, Cali y Bucaramanga (2002-2010)</b>	<b>36</b>
<b>Figura 6. Mapa de zonas de víctimas por departamento</b>	<b>38</b>
<b>Figura 7. Elementos de la cultura corporativa</b>	<b>41</b>
<b>Figura 8. Componentes de la red</b>	<b>42</b>
<b>Figura 9. Cadena de valor</b>	<b>43</b>
<b>Figura 10. Propuesta de valor al cliente para un producto</b>	<b>44</b>
<b>Figura 11. Modelo de procesos: mapa / árbol</b>	<b>45</b>
<b>Figura 12. Caja ICOM del diagrama IDEF</b>	<b>46</b>
<b>Figura 13. Descomposición general del enfoque de modelado IDEF0</b>	<b>47</b>
<b>Figura 14. Modelo del BSC para crear valor</b>	<b>49</b>
<b>Figura 15. Plan para operar el BSC</b>	<b>50</b>
<b>Figura 16. Propuesta de red cultural Organizacional</b>	<b>75</b>
<b>Figura 17. Red de apoyo</b>	<b>76</b>
<b>Figura 18. Propuesta de generación de información y comunicación</b>	<b>77</b>

<b>Figura 19. Propuesta de apoyo y gestión de proyectos</b>	<b>78</b>
<b>Figura 20. Propuesta de fortalecimiento de la red</b>	<b>78</b>
<b>Figura 21. Servicios SOLIVIDA</b>	<b>84</b>
<b>Figura 22. Propuesta mapa de procesos SOLIVIDA</b>	<b>85</b>
<b>Figura 23. Ruta de atención que siguen las personas en SOLIVIDA.</b>	<b>87</b>
<b>Figura 24. Propuesta de la ruta de procesos internos de atención SOLIVIDA</b>	<b>89</b>
<b>Figura 25. Propuesta de la ruta de orientación jurídica SOLIVIDA</b>	<b>90</b>
<b>Figura 26. Propuesta de la ruta de asistencia sicosocial SOLIVIDA</b>	<b>91</b>
<b>Figura 27. Propuesta de la ruta de asesoría SOLIVIDA</b>	<b>92</b>
<b>Figura 28. Simbología del diagrama de flujo</b>	<b>93</b>
<b>Figura 29. Diagrama de flujo de SOLIVIDA</b>	<b>94</b>
<b>Figura 30. Comparativo SOLIVIDA y otras organizaciones sociales</b>	<b>102</b>
<b>Figura 31. Propuesta de portafolio de servicios exterior</b>	<b>117</b>
<b>Figura 32. Propuesta de portafolio de servicios interior</b>	<b>118</b>
<b>Figura 33. Diagrama general del proceso de atención y asesoría jurídica y sicosocial</b>	<b>119</b>
<b>Figura 34. Descomposición de los procesos de atención y asesoría jurídica y sicosocial</b>	<b>121</b>
<b>Figura 35. Descomposición etapa primera atención</b>	<b>125</b>
<b>Figura 36. Descomposición etapa gestión de la información</b>	<b>127</b>
<b>Figura 37. Descomposición etapa atención y asesoría</b>	<b>129</b>
<b>Figura 38. Ficha SOLIVIDA</b>	<b>130</b>

<b>Figura 39. Crear ficha interfaz ficha SOLIVIDA</b>	<b>131</b>
<b>Figura 40. Contacto / victima interfaz ficha SOLIVIDA</b>	<b>132</b>
<b>Figura 41. Hecho/Caso interfaz ficha SOLIVIDA</b>	<b>133</b>
<b>Figura 42. Hecho/Caso interfaz ficha SOLIVIDA</b>	<b>133</b>

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
<b>Anexo A. red De Apoyo Solivida Histórica.</b>	<b>146</b>
<b>Anexo B. formato Encuesta Benchmarking.</b>	<b>148</b>
<b>Anexo C. presupuesto Programa "Actores Sociales De Aguablanca"</b>	<b>149</b>
<b>Anexo D. formato Básico De Estados De Resultados De Solivida</b>	<b>150</b>
<b>Anexo E. ficha De Atención Solivida.</b>	<b>151</b>
<b>Anexo F. propuesta Ficha Solivida Nueva.</b>	<b>155</b>
<b>Anexo G. base De Datos Excel Fichas Solivida.</b>	<b>157</b>
<b>Anexo H. caracterización Y Valores De Criterios Para Listas Desplegables De La Ficha Digital.</b>	<b>158</b>



## GLOSARIO

**BENCHMARKING:** es una herramienta de la ciencia de la administración, con la finalidad de lograr comportamientos competitivos; es un proceso sistémico parvo evaluar y compararse con organizaciones similares que evidencien las mejores prácticas.

**BENEFICIARIOS:** en las organizaciones sociales, no tiene la connotación de este cliente o usuario; si no de un grupo de personas que están viéndose beneficiadas por la prestación de un servicio gratuito.

**BSC:** cuadro de mando integral o por sus siglas en inglés, *Balanced Score Card*. Herramienta de la administración de empresas que permite después de un proceso de análisis interno o externo, generar estrategias para la empresa enfocadas a perspectivas vs factores (objetivo, indicadores, metas, actividades y fechas de acción). En organizaciones sin ánimo de lucro son (cliente, procesos, aprendizaje y conocimiento, financiera y soporte)

**CADENA DE VALOR:** o mapa de procesos, es la sucesión de etapas de la empresa, que descompone sus partes o procesos más representativos, en actividades estratégicas, de apoyo y claves.

**CONSECUCIÓN DE FONDOS:** actividades encaminadas a la obtención de recursos financieros para las empresas.

**DESCOMPOSICIÓN:** desglose o inspección profunda de una actividad en más procesos que permite ver en detalle sus características.

**DIAGRAMA DE FLUJO:** o flujo de procesos, “es la representación gráfica del proceso [...], se puede utilizar para detectar oportunidades de mejora o simples reajustes y, sobre el mismo, realizar una optimización del proceso”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> GARCÍA, Manuel. Álvarez, Juanma. Rojas, Candy. Grosso, Susana. Martínez, Marivi. Sánchez, Marina. Barcala, Esperanza. Gestión de procesos en la UCA. Guía para la identificación y análisis de procesos. Versión 01. Unidad de Evaluación y Calidad. Universidad de Cádiz. España. Septiembre de 2007. p. 9. Disponible en internet: <[http://www.uma.es/publicadores/gerencia\\_a/wwwuma/guiapprocesos1.pdf](http://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiapprocesos1.pdf) >

**IDEFO:** método utilizado para para modelar acciones y actividades de procesos de una organización.

**MATRIZ AXIOLÓGICA:** cuadro que identifica los principios organizacionales y los confronta con los grupos de interés de la organización, los clasifica de acuerdo a la relevancia que existe para cada uno.

**MATRIZ DOFA:** cuadro de estrategias producto de relacionar los factores internos (debilidades y fortalezas) con los factores externos (oportunidades y amenazas) identificados en el análisis

**PROYECTOS AUTOGESTIONABLES:** son proyectos que desde su concepción y planteamiento proponen unas estrategias de financiación, que ofrecen al equipo o grupo de trabajo los recursos necesarios para ejecutar y que mediante la marcha sigue generando capital.

**RED DE APOYO:** son todas las personas, organizaciones privadas, públicas, locales, nacionales o internacionales, que desarrollan proyectos en conjunto entre sí, que mediante estrategias de comunicación y voz a voz, se dan a conocer, articulan y generan relaciones mutuales.

**REPARACIÓN INTEGRAL:** son los mecanismos adoptados por el gobierno para la reparación, de las víctimas de la violencia en Colombia, entre ellas el resarcimiento, devolución de bienes, indemnizaciones, asistencia material, médica, sicológica y social que sea necesaria, por conducto de los medios gubernamentales, voluntarios, comunitarios y autóctonos

## RESUMEN

Las organizaciones del sector solidario como SOLIVIDA, requieren de herramientas y conocimientos estratégicos que les permita tomar decisiones administrativas eficientes y prolongar sus actividades o programas en las comunidades que benefician. El bajo conocimiento en el área de planeación estratégica, consecución de fondos y la generación de procesos, impide evolucionar e innovar, enfocando las áreas administrativas en la satisfacción de las necesidades más inmediatas de los beneficiarios, comprometiendo el desarrollo organizacional y ubicando la institución en un estancamiento camuflado por la zona de confort. Es necesario reevaluar los objetivos misionales y replantear estrategias que se ajusten a la realidad del entorno y permitan un futuro viable, retomando las buenas prácticas empresariales propias y de otras organizaciones semejantes.

El presente proyecto contiene dos propuestas de mejoramiento y la estandarización y sistematización de los procesos de atención para la *Asociación Solidarios por la Vida*, SOLIVIDA; el primero de planeación estratégica con un fuerte estado del arte, para el replanteamiento de sus objetivos misionales, trabajo en redes, e identificación y estructuraciones sus procesos. El segundo para la consecución de fondos y financiación de programas, y por último el planteamiento de modelos de atención para este tipo de organizaciones en el área jurídico y sicosocial, basado en la experiencia exitosa de SOLIVIDA.

**Palabra clave:** planeación estratégica. Direccionamiento. Benchmarking. Modelo de atención. Víctima del conflicto armado. Víctimas. Consecución de fondos. Financiación.

## INTRODUCCION

La planeación estratégica es una herramienta administrativa eficaz para las organizaciones que desean lograr grandes alcances y cumplir sus objetivos; no se puede ser ajeno a la realidad del país y del entorno competitivo, es por ello que las grandes empresas dedican tiempo y recursos, en la creación de estrategias que les permita aprovechar todas las ventajas del mercado, fortalecer sus procesos y lograr un liderazgo diferenciador. Actualmente SOLIVIDA, es una ONG que desconoce el valor de este principio y no tiene las herramientas necesarias para proyectar un futuro estable y anticiparse a los cambios.

En relación a lo anterior, el problema central de este proyecto, es como lograr articular las necesidades de la organización con la alta dirección, y se evite el cese de actividades, programas y proyectos de forma permanente. La solución a esta problemática parte de la base de una buena planeación, organización, dirección y control administrativo, generando propuestas de mejoramiento y fortalecimiento financiero, mediante el estudio interno y externo, comparándose con otras entidades sin ánimo de lucro.

El proyecto se realiza en tres etapas: i) realizar un proceso de observación y levantamiento de datos, documentos y métodos de la ONG; ii) diseñar una estrategia de consecución de fondos que incremente la participación de la comunidad, instituciones locales o el sector empresa y iii) la estandarización y sistematización del proceso de atención de SOLIVIDA.

Como resultado, se genera la propuesta de planeación y direccionamiento estratégico, y el portafolio de servicios adaptado al contexto de la asociación y los medios de comunicación disponibles; por último el modelo de atención SOLIVIDA, que sirve de referencia para el mejoramiento propio de procesos y de otras organizaciones con el mismo objetivo social.

## 1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La asociación Solidarios por la Vida, SOLIVIDA, anteriormente llamada asociación proyecto del mañana cultura y solidaridad, Pro.Do.C.S, es una organización no gubernamental que inicia sus actividades en 1992 y crea su personería jurídica en el año 1996, dedicada “a la atención de víctimas de la violencia generada por el conflicto armado en el distrito de Aguablanca, en la ciudad de Cali”<sup>2</sup>. El cambio de nombre en el 2001, obedece a la necesidad de un mejor impacto y recordación en las personas.

Actualmente trabajan con la comunidad, acompañando personas y familias en la reparación integral de sus derechos vulnerados, mediante el apoyo y asesoría de la acción tutelar; proyectos sociales enfocados a reconstruir los vínculos sociales de solidaridad y confianza, y por ultimo mediante un aprendizaje autónomo por apropiación de sus derechos y el cuidado de la salud mental post conflicto.

**Figura 1. Organigrama SOLIVIDA**



**Fuente:** VIDAL, Mayra Lucia. y PERDOMO, Sandra Patricia. Realización de un producto comunicativo para fortalecer la orientación de funcionarios y promotores de la asociación SOLIVIDA hacia la atención de la comunidad desplazada. Pasantía Comunitaria. Comunicación social y periodismo. Cali: Universidad Autónoma de occidente. 2009. p. 14.

Las personas atendidas por SOLIVIDA, provienen del litoral pacífico, campesinos y mujeres de hogar, cuyo nivel de profesionalización es básico; llegan a la capital

<sup>2</sup> Texto Reparación formal y reparación real, Interrogantes y sugerencias, estudio de 100 casos de víctimas. 2009.

del Valle del Cauca, por ser la ciudad cercana de mayor concentración y desarrollo, sin embargo las condiciones del desplazamiento los lleva a asentarse en las poblaciones más deprimentes de la ciudad con niveles de alta pobreza; ubicándose en las laderas del río Cauca.

En sus años de experiencia, la asociación ha desarrollado proyectos con organizaciones privadas, sociales y del estado, a nivel local en formación y capacitación de personal y promotores de convivencia, documentación de la población desplazada, programas y estudios del fenómeno de la migración en pro de los derechos vulnerados, entre otros; de igual forma con instituciones educativas a nivel nacional y del gobierno colombiano (secretaría de salud departamental y municipal), con apoyo de organizaciones internacionales como la OIM<sup>3</sup> y otros gobiernos en la consecución de sus objetivos.

---

<sup>3</sup> Organización Internacional para las Migraciones.

## 2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ONG Asociación Solidarios Por la Vida SOLIVIDA, carece actualmente de benefactores o fuentes de financiación directa, como parte de una estructura institucional sólida que le permita afrontar el diseño de procesos de direccionamiento y planificación estratégica, evaluación de objetivos e indicadores de gestión, continuidad y financiación, estandarización y sistematización de procesos. Por lo cual se aleja de la posibilidad de participar de programas de apoyo financiero por parte de organizaciones públicas o privadas.

¿Qué estrategia de financiación es pertinente para lograr el fortalecimiento de la Asociación Solidarios Por la Vida, SOLIVIDA, y garantizar la continuidad en la prestación de los servicios a la comunidad de víctima del conflicto armados en el distrito de Aguablanca?

A partir de este cuestionamiento central surgen otra serie de preguntas que pretenden dar solución al mismo:

- ¿Será posible que, si se diseña una propuesta de direccionamiento y planificación estratégica que permita formalizar la institución y procesos de gestión, levantamiento de indicadores y procesos de continuidad, se dé solución al problema?
- ¿Será posible que, si se diseña un portafolio de servicios como estrategia de consecución de fondos (*fundraising*) para la ONG que permita incrementar la participación de la comunidad, instituciones locales y el sector empresa a largo plazo, se dé solución al problema?
- ¿Será posible que, si se estandariza y sistematiza procesos de atención y caja de herramientas de SOLIVIDA, a través de las tecnologías y recurso humano que actualmente disponen, se dé solución al problema?

### 3. JUSTIFICACION

En el 2010 el Observatorio Nacional del Desplazamiento Forzado reconoció más de 3.461.223<sup>4</sup> casos de personas en situación de desplazamiento forzado en todo el país, actualmente la cifra es superior a 5.781.710<sup>5</sup>, de las cuales Cali recibe en promedio 9.624<sup>6</sup> personas al año. Diferentes organizaciones informales, sin ánimo de lucro, fundaciones y ONG, apoyan el trabajo del Gobierno Nacional, para la atención y reparación de las víctimas por los procesos judiciales y sicosociales para la superación del duelo; sin embargo estas acciones son insuficientes a la basta demanda de servicios generados por estas comunidades que siguen en crecimiento y marginadas a los sectores más pobres y deprimentes de la ciudad.

Actualmente la asociación Solidarios por la Vida, SOLIVIDA, desconoce la importancia y el impacto positivo que tiene el planteamiento de metas y objetivos estratégicos bien definidos, como la planeación de actividades, el control y la administración eficiente del recurso disponible, lo que trae efectos importantes por las deficientes toma de decisiones, sin analizar las oportunidades y amenazas existentes en el entorno. Por otro lado la carencia de programas y fuentes de financiación responden al poco desarrollo administrativo de la gerencia, debilidades que toman fuerza si no son tratados a tiempo, ocasionados por la concentración de esfuerzos por prestar los servicios básicos de la ONG, nublando las posibilidades de mejora y las verdaderas causas del problema.

Este proyecto busco considerar la problemática relacionada con la falta de programas que permiten obtener financiación, como los mecanismos o herramientas empleadas para tal fin, para la continuidad de proyectos de atención y auto sostenimiento, que afecta de manera significativa a la ONG.

Para quien desarrolla el proyecto, representa la profundización de conocimientos en el campo administrativo, mercadeo, financiero y empresarial bajo el criterio de

---

<sup>4</sup> Informe de desplazamiento (a junio 2010). [en línea]. Acción Social, Agencia Presidencial para la acción social y la cooperación internacional. Registro Único de Población Desplazada, RUPD. Acción Social. Observatorio Nacional del Desplazamiento Forzado. marzo de 2010 - [citado el 12 de marzo 2012]. Disponible en internet: <<http://www.dps.gov.co/documentos/Retornos/Informe%20Desplazamiento%20Forzado%20a%20Junio%202010.pdf>>

<sup>5</sup> UNIDAD PARA LA ATENCIÓN Y REPARACIÓN INTEGRAL A LAS VÍCTIMAS. [citado el 4 de septiembre 2012]. Disponible en internet: <[http://rni.unidadvictimas.gov.co/?page\\_id=1629](http://rni.unidadvictimas.gov.co/?page_id=1629)>

<sup>6</sup> ELPAIS.COM. Durante el 2012 fueron desplazadas 256.590 personas en Colombia. En: Eltiempo.com. 13, Junio, 2013 - [citado el 4 de septiembre 2012]. Disponible en internet: <<http://www.elpais.com.co/elpais/internacional/noticias/durante-2012-fueron-victima-del-conflicto-armados-256590-personas-colombia>>.



responsabilidad social empresarial, por medio de la experiencia personal, profesional y la investigación.

Para la ONG SOLIVIDA, representa una oportunidad de mejora y fortalecimiento de su estructura institucional, estandarizar y sistematizar procesos, recuperar el trabajo cooperativo con otras fundaciones y cumplir con otros programas que se vieron en la obligación de parar.

La universidad; logrando un reconocimiento en el área social a la cual viene incursionando fuertemente en la región y haciendo hincapié, por medio de la visión de la Universidad y sus procesos académicos de formación y complementaria de Bienestar Universitario.

La comunidad de víctima del conflicto armados del distrito de Aguablanca atendidos por SOLIVIDA, puesto que habrá un incremento en la satisfacción de las necesidades básicas y complementarias, fortalecimiento de las relaciones sociales de la comunidad y un impacto positivo en la generación de trabajo puesto que habrá una reactivación e incremento de los programas que se ofrecen a través de la ONG.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una estrategia de fortalecimiento institucional de la Asociación Solidarios Por la Vida, SOLIVIDA, para garantizar la continuidad en la prestación de los servicios a la comunidad de víctima del conflicto armados en el distrito de Aguablanca a largo plazo.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un proceso de observación en la ONG, para levantamiento de datos, documentos y métodos, y consolidarlos en una propuesta de direccionamiento y planificación estratégica que permita formalizar procesos de gestión, levantamiento de indicadores y procesos de continuidad.
- Diseñar una estrategia de consecución de fondos (financiación) para la ONG a través de un portafolio que incluya los medios de comunicación empleados por la misma, que permita incrementar la participación de la comunidad, instituciones locales o el sector empresa a largo plazo.
- Estandarizar y sistematizar métodos, procesos de atención y la caja de herramientas de SOLIVIDA, a través de las tecnologías y recurso humano que actualmente disponen.

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1 MARCO LEGAL PARA LA ATENCIÓN A LAS VÍCTIMAS

Antes de referirnos al planteamiento de propuestas para el mejoramiento de SOLIVIDA, es menester referirnos a los antecedentes que obligaron a los poderes legislativo y ejecutivo el tomar cartas en el asunto en pro del pueblo Colombiano y es lo que la tradición y las costumbres llevan a recordar:

- La protección de los derechos humanos desde la fecha del 26 de agosto de 1789 cuando la asamblea constituyente Francesa adopta la DECLARACIÓN DE LOS DERECHOS DEL HOMBRE Y EL CIUDADANO, plenamente aceptados por el rey de Francia.
- La DECLARACIÓN DE LOS DERECHOS DE LA MUJER proclamada por la Asamblea Nacional Francesa en 1789.
- La DECLARACIÓN UNIVERSAL DE LOS DERECHOS HUMANOS proclamada el 10 de diciembre de 1948 por la Asamblea General de la ONU.
- La DECLARACIÓN DE LOS DERECHOS DEL NIÑO por la Asamblea General de la ONU el 20 de noviembre de 1959.
- La CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA “[...] siendo las autoridades las encargadas de proteger a todas las personas residentes en Colombia en vidas, honra, bienes y demás derechos y libertades.”<sup>7</sup>, donde “[...] está protegido por las leyes correspondientes de la desaparición forzada, de las torturas o tratos crueles e inhumanos o degradantes [...]”<sup>8</sup> y “[...] reconoce los principios del derecho internacional y acepta como tales los consagrados por la ONU”<sup>9</sup>.
- Las LEYES expedidas por el CONGRESO, 387 de julio 18 de 1997, 418 de 1997, 782 del 2002; la ley de víctimas y restitución de tierras o ley 1448 de 2011 y su decreto reglamentario 4880 del 20 de diciembre de 2011. Donde se definen y adoptan medidas para la prevención, atención y protección de las víctimas del conflicto armados por la violencia interna del país, mecanismos de reparación, atenciones humanitarias de emergencia, entre otras.

---

<sup>7</sup> COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Constitución política. (1991). Artículo 2. p. 1.

<sup>8</sup> Ibíd. p. 2.

<sup>9</sup> Ibíd. p. 2.

- Los autos 178 de 2005, 218 y 261 de 2007, y 011 de 2009 de la Corte Constitucional, y por último el auto 119 del 24 de junio de 2013, donde se reconoce otros actores generadores de los desplazamientos.

**5.1.1 Concepto general de víctima.** La declaración sobre los principios de justicia para las víctimas de delitos y abuso de poder, presentes en la Resolución 40/34<sup>10</sup> de la Asamblea General de la ONU, hace la siguiente definición de víctima de delito:

Se entenderá por "víctimas", las personas que, individual o colectivamente, hayan sufrido daños, inclusive lesiones físicas o mentales, sufrimiento emocional, pérdida financiera o menoscabo sustancial de sus derechos fundamentales, como consecuencia de acciones u omisiones que violen la legislación penal vigente en los Estados Miembros, incluida la que proscribe el abuso de poder<sup>11</sup>.

Dentro del mismo capítulo se extiende el concepto a personas que:

- Hacen los denuncios de manera oculta o sin identificarse
- Siendo víctimas no enjuician o condenan al perpetrador
- Bajo el cargo del victimario tienen algún tipo de relación familiar o inmediata.
- Sufren daños al asistir a la víctima durante el peligro o para prevenir.

La anterior definición tiene una variación para el concepto víctima de poder:

Se entenderá por "víctimas" las personas que, individual o colectivamente, hayan sufrido daños, inclusive lesiones físicas o mentales, sufrimiento emocional, pérdida financiera o menoscabo sustancial de sus derechos fundamentales, como

<sup>10</sup> OFICINA DEL ALTO COMISIONADO PARA LOS DERECHOS HUMANOS. Resolución 40/34 (29, noviembre, 1985). Por la cual se crea la declaración sobre los principios fundamentales de justicia para las víctimas de delitos y del abuso de poder. Séptimo Congreso de la ONU. Milán. 1985. Disponible en internet: <<http://daccess-dds-ny.un.org/doc/RESOLUTION/GEN/NR0/485/21/IMG/NR048521.pdf?OpenElement>>

<sup>11</sup> OFICINA CONTRA LA DROGA Y EL DELITO. Recopilación de reglas y normas de las Naciones Unidas en la esfera de la prevención del delito y la justicia penal, II. Víctimas 41. New York. 2007. p. 313. Disponible en internet: <[http://www.unodc.org/pdf/criminal\\_justice/Compendium\\_UN\\_Standards\\_and\\_Norms\\_CP\\_and\\_CJ\\_Spanish.pdf](http://www.unodc.org/pdf/criminal_justice/Compendium_UN_Standards_and_Norms_CP_and_CJ_Spanish.pdf)>

consecuencia de acciones u omisiones que no lleguen a constituir violaciones del derecho penal nacional, pero violen normas internacionalmente reconocidas relativas a los derechos humanos<sup>12</sup>.

El artículo incluye un punto que reconoce la necesidad de que los Estados incorporen leyes o normas que “proscriban los abusos de poder y proporcionen remedios a las víctimas de esos abusos”<sup>13</sup>.

Además del concepto de víctima, se expone como debe ser el acceso a la justicia la atención por parte del gobierno para la reparación de víctimas; se resaltan:

- Las víctimas serán tratadas con compasión y respeto por su dignidad.
- Los mecanismos de la justicia deben ser de fácil acceso.
- Debe existir una pronta reparación del daño sufrido cualquier haya sido la causa y según como las legislación del estado lo exija.
- Se crearan mecanismos judiciales, oficiales entre otros que puedan apoyar la reparación de las víctimas.
- Debe informarse a la población de las leyes y cambios que se realicen para tal fin.
- Permitir a las victimas la declaración de los hechos de manera autónoma.

La organización mundial de la salud la define como:

“El uso intencional de la fuerza o el poder físico, de hecho o como amenaza, contra uno mismo, otra persona o un grupo o comunidad, que cause o tenga

---

<sup>12</sup> OFICINA CONTRA LA DROGA Y EL DELITO. Recopilación de reglas y normas de las Naciones Unidas en la esfera de la prevención del delito y la justicia penal, II. Víctimas 41. New York. 2007. p. 316. Disponible en internet: <[http://www.unodc.org/pdf/criminal\\_justice/Compendium\\_UN\\_Standards\\_and\\_Norms\\_CP\\_and\\_CJ\\_Spanish.pdf](http://www.unodc.org/pdf/criminal_justice/Compendium_UN_Standards_and_Norms_CP_and_CJ_Spanish.pdf)>

<sup>13</sup> ONU - OFICINA CONTRA LA DROGA Y EL DELITO. Recopilación de reglas y normas de las Naciones Unidas en la esfera de la prevención del delito y la justicia penal, II. Víctimas 41. New York. 2007. p. 316. Disponible en internet: <[http://www.unodc.org/pdf/criminal\\_justice/Compendium\\_UN\\_Standards\\_and\\_Norms\\_CP\\_and\\_CJ\\_Spanish.pdf](http://www.unodc.org/pdf/criminal_justice/Compendium_UN_Standards_and_Norms_CP_and_CJ_Spanish.pdf)>

muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones”<sup>14</sup>.

**5.1.2 Concepto de víctima en Colombia.** De acuerdo a las disposiciones de la ley 1448 proferida por el Congreso de la Republica, el artículo 3 define:

Se consideran víctimas, para los efectos de esta ley, aquellas personas que individual o colectivamente hayan sufrido un daño por hechos ocurridos a partir del 1° de enero de 1985, como consecuencia de infracciones al Derecho Internacional Humanitario o de violaciones graves y manifiestas a las normas internacionales de Derechos Humanos, ocurridas con ocasión del conflicto armado interno<sup>15</sup>.

La ley al igual que la definición de las Naciones Unidas, extiende al mismo círculo de beneficiarios, incluyendo personas que tienen una relación del mismo sexo, permitiendo exigir derechos cuando la víctima está en condición de desaparecido o por muerte. A personas de la fuerza pública, miembros de las fuerzas armadas al margen de la ley, siempre y cuando fueran menores de edad al momento de su reclutamiento y separados del círculo familiar. Se excluyen en la definición víctimas anteriores a la fecha del primero de enero de 1985 y de la delincuencia común, a las cuales se les hace una reparación simbólica y la verdad como parte de sus derechos.

Para efectos de la ley colombiana, la definición de víctimas está definida por el artículo 15 ley 418 de 1997, prorrogada y modificada por la ley 782 de 2002:

Se entiende por víctimas de la violencia política, aquellas personas de la población civil que sufran perjuicios en su vida, o grave deterioro en su integridad personal o en sus bienes, por razón de atentados terroristas, combates, secuestros, ataques y masacres en el marco del conflicto armado interno. Son víctimas las víctimas del conflicto armados en los términos del artículo 1° de la Ley 387 de 1997<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. Informe mundial sobre la violencia y la salud a nivel mundial 2003. Definición de Violencia. Capítulo 1. p.7. Disponible en internet: <[http://whqlibdoc.who.int/publications/2003/9275315884\\_chap1\\_spa.pdf](http://whqlibdoc.who.int/publications/2003/9275315884_chap1_spa.pdf)>

<sup>15</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1448. (10, junio, 2011). Por la cual se crea el sistema de reparación de víctimas del conflicto armado y se dictan otras disposiciones. p.19

<sup>16</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 418. (26, diciembre, 1997). Por lo cual se consagran unos instrumentos para la búsqueda de la convivencia, la eficacia de la justicia y se dictan otras disposiciones. Artículo 15. p.19.

El artículo anterior incluye el concepto de víctima del conflicto armados, cuya definición es la siguiente:

Es víctima del conflicto armado toda persona que se ha visto forzada a migrar dentro del territorio nacional abandonando su localidad de residencia o actividades económicas habituales, porque su vida, su integridad física, su seguridad o libertad personales han sido vulneradas o se encuentran directamente amenazadas con ocasión de cualquiera de las siguientes situaciones: Conflicto armado interno; disturbios y tensiones interiores, violencia generalizada, violaciones masivas de los Derechos Humanos, infracciones al Derecho Internacional humanitario u otras circunstancias emanadas de las situaciones anteriores que puedan alterar drásticamente el orden público<sup>17</sup>.

Si bien es cierto que la “[...] Ley de Justicia y Paz no considera víctimas a quienes han sufrido violaciones de sus derechos por parte de las fuerzas armadas y de seguridad”<sup>18</sup>, también lo es, que ese grupo tiene el derecho constitucional de recurrir ante los estrados judiciales ordinarios de la justicia, para que conforme al debido proceso que se genere en virtud de su demanda o tutela y demostrado claro esta mediante las pruebas pertinentes de su condición de víctima de la violencia, obtenga las indemnizaciones. Tal situación está plenamente respaldada por las doctrinas y fallos de nuestra corte suprema de justicia. Es decir, en una forma indirecta de reconocérsele por intermedio de la justicia su condición de víctima.

**5.1.3 Mecanismos de reparación.** La atención y reparación mínima para las personas que se declaran como víctimas, que se exige la ONU a los estados que son miembro, son:

El resarcimiento, “devolución de los bienes o el pago por los daños o pérdidas sufridos, el reembolso de los gastos realizados como consecuencia de la victimización, la prestación de servicios y la restitución de derechos”<sup>19</sup>. En cuyo

---

<sup>17</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 387. (18, julio, 1997). Por lo cual se adoptan medidas para la prevención del desplazamiento forzado; la atención, protección, consolidación y estabilización socioeconómica de la víctima del conflicto armados internos por la violencia en la República de Colombia. Artículo 1. p. 1.

<sup>18</sup> FUNDACIÓN PARA EL DEBIDO PROCESO LEGAL. Las víctimas y la justicia transicional ¿Están cumpliendo los Estados latinoamericanos con los estándares internacionales?. Estados Unidos de América. Washington, DC. 2010. ISBN 978-0-9801271-9-5. p. 5.

<sup>19</sup> OFICINA CONTRA LA DROGA Y EL DELITO. Recopilación de reglas y normas de las Naciones Unidas en la esfera de la prevención del delito y la justicia penal, II. Víctimas 41. New York. 2007. p. 314. Disponible en internet:

caso cuando la víctima se refiere a una comunidad, se exige la reconstrucción y reposición de infraestructuras comunitarias y el reembolso de los gastos de reubicación. Por otro lado si el victimario es el estado serán resarcidas directamente por el mismo.

Si la indemnización dada se considera insuficiente por los costos reales que la víctima acarrea, que se refieren a lesiones graves sufridas tanto físicas como sociológicas que afecta terriblemente su salud, expresa la Ley que será indemnizada financieramente a través del Estado, igual caso sucede en los casos de muerte en cuyo evento sus familiares serán objeto de recibir la indemnización y si la víctima queda inhabilitada de sus funciones mentales o motoras, y es además jefe de hogar, igualmente el Estado correrá con el pago de la indemnización a que hubiere lugar. Por último “recibirán la asistencia material, médica, psicológica y social que sea necesaria, por conducto de los medios gubernamentales, voluntarios, comunitarios y autóctonos”<sup>20</sup>.

## 5.2 CUANTIFICACIÓN DE LAS VÍCTIMAS

De acuerdo a las leyes y conceptos de las Naciones Unidas y reglamentaciones del gobierno Colombiano, las víctimas son producto de conflictos internos de un país o mundiales de tipo político o de violencia general. Existen varias clasificaciones legales, médicas o psicológicas de tipos de violencia a nivel mundial, sin embargo se tomó de referencia la realizada en el 2003 por la OMS, la cual define tres tipos de violencia.

Auto infligida para casos de intento de suicidio; Interpersonal de Familia, cuando afecta a la pareja, a menores de edad o tercera edad (ancianos); y de comunidad cuando son generados por personas externas al núcleo familiar. Por ultimo colectiva, cuando afectan a comunidades o poblaciones por razones económicas, políticas o sociales. La naturaleza de la violencia generada puede ser de tipo sexual, física, psíquica o privaciones (libertades sociales, religiosas, políticas, etc.) o descuidos. La siguiente figura resume esta clasificación en un diagrama y enumera su naturaleza.

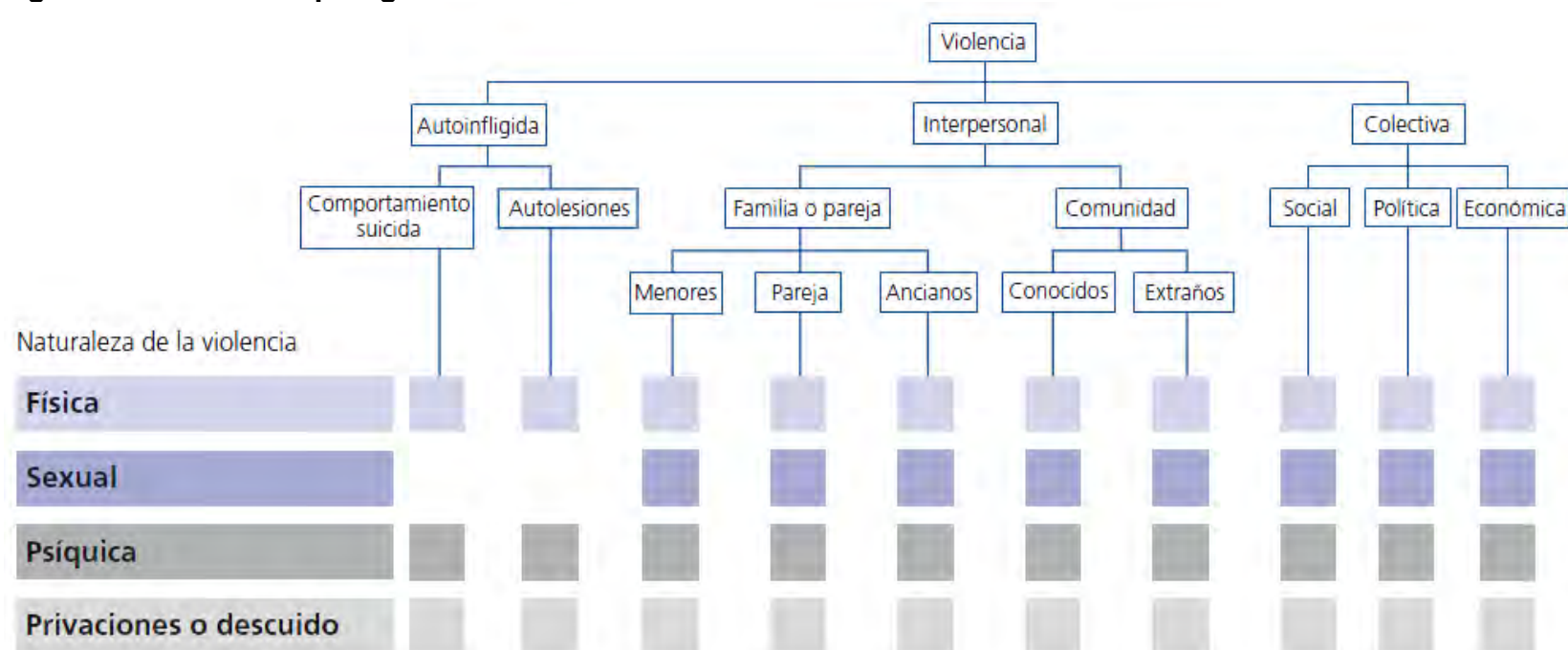
---

<[http://www.unodc.org/pdf/criminal\\_justice/Compendium\\_UN\\_Standards\\_and\\_Norms\\_CP\\_and\\_CJ\\_Spanish.pdf](http://www.unodc.org/pdf/criminal_justice/Compendium_UN_Standards_and_Norms_CP_and_CJ_Spanish.pdf)>

<sup>20</sup> OFICINA CONTRA LA DROGA Y EL DELITO. Recopilación de reglas y normas de las Naciones Unidas en la esfera de la prevención del delito y la justicia penal, II. Víctimas 41. New York. 2007. p. 315. Disponible en internet: <[http://www.unodc.org/pdf/criminal\\_justice/Compendium\\_UN\\_Standards\\_and\\_Norms\\_CP\\_and\\_CJ\\_Spanish.pdf](http://www.unodc.org/pdf/criminal_justice/Compendium_UN_Standards_and_Norms_CP_and_CJ_Spanish.pdf)>



**Figura 2. Gráfico de tipología de la violencia**



**Fuente:** Organización Panamericana de la Salud, Oficina Sanitaria Panamericana, Oficina Regional de la Organización Mundial de la Salud. Washington, D.C. 2003.

**Tabla 1. Cifras estimadas de defunciones debidas a la violencia en el mundo, 2000**

Cifras estimadas de defunciones debidas a la violencia en el mundo, 2000			
Tipo de violencia	Número <sup>a</sup>	Tasa por 100 000 habitantes <sup>b</sup>	Proporción del total (%)
Homicidios	520 000	8,8	31,3
Suicidios	815 000	14,5	49,1
Causadas por acciones bélicas	310 000	5,2	18,6
Total <sup>c</sup>	1 659 000	28,8	100,0
Países de ingreso bajo a mediano	1 510 000	32,1	91,1
Países de ingreso alto	149 000	14,4	8,9

<sup>a</sup> Redondeado al millar más cercano.  
<sup>b</sup> Estandarizada por edades.  
<sup>c</sup> Incluye 14 000 defunciones por lesiones intencionales resultantes de intervenciones legales.

**Fuente:** Proyecto de la carga mundial de morbilidad de la OMS para 2000, versión 1. Referenciado por Organización Panamericana de la Salud, Oficina Sanitaria Panamericana, Oficina Regional de la Organización Mundial de la Salud. Washington, D.C. 2003.

El anterior cuadro expone el número total de muertes por violencia debido a homicidios, suicidios y por acciones bélicas que suman un total de 1.659.000 millones de personas a nivel mundial en el año 2000.

La UNODC, organización de las naciones unidas en su reporte anual, determina que las regiones de las américas y áfrica, son las zonas de mayor violencia social y mayor índice de homicidios a nivel mundial.

En la figura 3 muestra los datos analizados por la UNODC con un rango de crecimiento para las américas por encima de los 150.000 homicidios al año. El Secretario de la defensa de los EE.UU, León Panetta, reporto “[...] 150.000 muertes debido a la violencia [...]”<sup>21</sup>. “Un comunicado de las secretarías de la Defensa Nacional (Sedena) y de Marina (Semar) precisó que el cálculo sobre el número de muertes era al año en el continente americano”<sup>22</sup>.

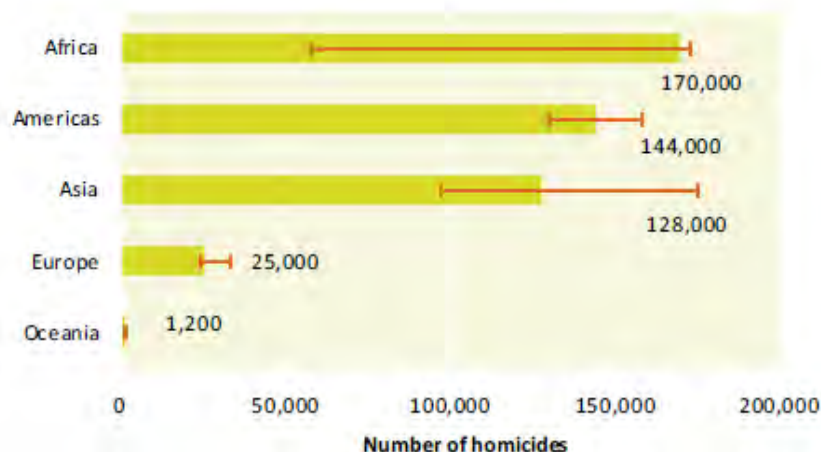
<sup>21</sup> CNN. Ministros de Defensa estiman 150,000 muertes por violencia en América. CNN México mundo. [Programa televisivo]. México D.C. Miércoles, 28 de marzo de 2012. Disponible en internet: <<http://mexico.cnn.com/mundo/2012/03/27/ministros-de-defensa-estiman-150000-muertes-por-violencia-en-america>>

<sup>22</sup> CNN. Ministros de Defensa estiman 150,000 muertes por violencia en América. CNN.com México mundo. 28 de marzo de 2012. Disponible en internet: <<http://mexico.cnn.com/mundo/2012/03/27/ministros-de-defensa-estiman-150000-muertes-por-violencia-en-america>>

En Colombia “el número de muertes violentas en 2011 alcanzaron la cifra de 28.996 casos, 926 menos que las registradas en 2010, revela informe del Instituto de Medicina Legal”<sup>23</sup>. La tasa de homicidios por violencia registrada por la justicia criminal es del 33.4<sup>24</sup>, mientras que salud pública y medios determinan el 35,9<sup>25</sup>. El número de muertes violentas en Colombia se registra en la figura 4, el comportamiento de las principales ciudades en la

**Figura 5** y el comparativo de las ciudades más violentas del mundo en el cuadro 3.

**Figura 3. Gráfico total de homicidios por región (2010 último año disponible)**



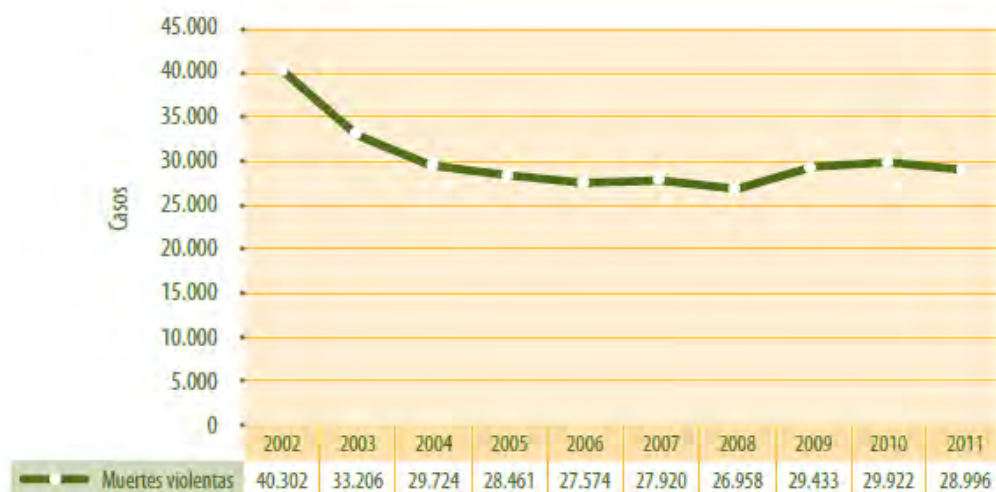
**Fuente:** UNODC estadísticas de homicidios (2011). Las barras representan la suma total de recuento total de homicidios basados en la fuente seleccionado a nivel nacional, con estimaciones altas y bajas.

<sup>23</sup> En 2011, disminuyeron muertes violentas en Colombia. *Elespectador.com*. 13 Agosto 2012. Disponible en internet: <<http://www.elespectador.com/noticias/nacional/articulo-367197-2011-disminuyeron-muertes-violentas-colombia>>

<sup>24</sup> OFICINA DE DROGAS Y CRÍMENES DE LAS NACIONES UNIDAS. Estadísticas de homicidios (2011). UNODC. Viena. 2011. p.107.

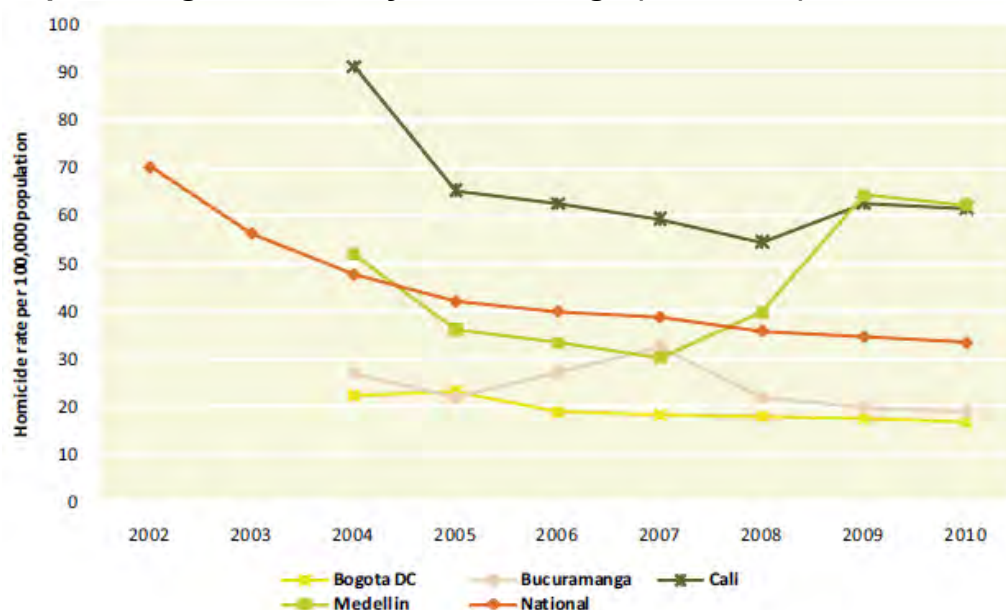
<sup>25</sup> Se redujo tasa de homicidios en Colombia. *ELMUNDO.COM*. Nacional. 13 de Agosto de 2012. Disponible en internet: <[http://www.elmundo.com/portal/noticias/nacional/se\\_redujo\\_tasa\\_de\\_homicidios\\_en\\_colombia.php](http://www.elmundo.com/portal/noticias/nacional/se_redujo_tasa_de_homicidios_en_colombia.php)>

**Figura 4. Gráfico de muertes violentas, Colombia, 2010-2011**



**Fuente:** Instituto nacional de medicina legal y ciencias forenses / Grupo centro de referencia nacional sobre violencia / sistema de información red de desaparecidos y cadáveres / sistema de información de estadísticas indirectas

**Figura 5. Gráfico de tasas de homicidio en Colombia, municipios de Medellín, Barranquilla, Bogotá DC, Cali y Bucaramanga (2002-2010)**



**Fuente:** UNODC<sup>26</sup> estadísticas de homicidios (2011). Policía Nacional.

<sup>26</sup> Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, organismo de las naciones unidas que lucha contra el consumo y producción de las drogas ilícitas, el terrorismo y la delincuencia internacional.

**Tabla 2. Ranking de las 50 ciudades más violentas del mundo en 2011<sup>27</sup>**

Posición	Ciudad	País	Homicidios	Habitantes	Tasa
1	San Pedro Sula	Honduras	1,143	719,447	158.87
2	Juárez	México	1,974	1,335,890	147.77
3	Maceió	Brasil	1,564	1,156,278	135.26
4	Acapulco	México	1,029	804,412	127.92
5	Distrito Central	Honduras	1,123	1,126,534	99.69
6	Caracas	Venezuela	3,164	3,205,463	98.71
7	Torreón (metropolitana)	México	990	1,128,152	87.75
8	Chihuahua	México	690	831,693	82.96
9	Durango	México	474	593,389	79.88
10	Belém	Brasil	1,639	2,100,319	78.04
11	Cali	Colombia	1,720	2,207,994	77.90
12	Guatemala	Guatemala	2,248	3,014,060	74.58
13	Cullacán	México	649	871,620	74.46
14	Medellín	Colombia	1,624	2,309,446	70.32

**Fuente:** Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y la Justicia, órgano ligado a la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) 2011.

Cali y Medellín, son las principales ciudades más violentas de Colombia, y los números once y catorce respectivamente en el mundo; según el estudio de Coparmex; 46 de 50 ciudades son del continente americano y dos de ellas son de norte américa.

El Observatorio Nacional del Desplazamiento Forzado reconoce más de 3.888.303<sup>28</sup> casos de personas en situación de desplazamiento forzado en todo el país, de las cuales Cali recibe en promedio 77.523 personas<sup>29</sup> al año. Un estudio de 100 casos de víctimas que llegan a la Asociación realizado por SOLIVIDA e IKV PAX Christi<sup>30</sup>, demuestra la realidad y necesidades de esta población

<sup>27</sup> Disponible en internet: <<http://pijamasurf.com/2012/01/cuales-son-las-ciudades-mas-violentas-del-mundo/comment-page-2/>>

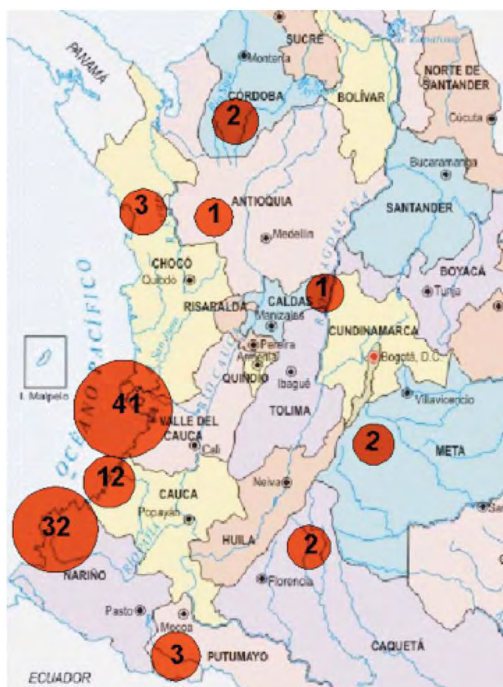
<sup>28</sup> DEPARTAMENTO PARA LA PROSPERIDAD SOCIAL, DPS. Observatorio Nacional del Desplazamiento Forzado. [en línea]. Volumen 3. No 11. Noviembre de 2011 - [consultado el 12 de marzo 2012]. Disponible en internet: <<http://www.dps.gov.co/documentos/Retornos/Bolet%C3%ADn%20de%20Prevenci%C3%B3n%20Noviembre%20de%202011.pdf>>

<sup>29</sup> CONCEJO DE CALI. [en línea]. Concejales abogan por política nacional para atender a más de 70 mil personas desplazadas en Cali. marzo 22 de 2011 - [citado el 12 de marzo 2012]. Disponible en internet: < <http://www.concejodecali.gov.co/publicaciones.php?id=37745>>

<sup>30</sup> Es una organización de la sociedad civil holandesa que trabaja con sus socios por la paz, la reconciliación y la justicia en todo el mundo.

vulnerada en sus derechos y la realidad de su entorno de extrema pobreza a la que se ven sometidos. El documento reparación formal y reparación real, suministra la caracterización de los eventos, el 88%<sup>31</sup> sucedieron en la región pacífica, cuyo lugar de mayor ocurrencia es el valle con 41% y Nariño con 32% (ver Figura 6).

**Figura 6. Mapa de zonas de víctimas por departamento**



**Fuente:** SOLIVIDA, IKV PAX CHRISTI. Reparación formal y reparación real. Cali noviembre de 2009.

Entre el 2006 y 2010, SOLIVIDA ha atendido más de 796 familias<sup>32</sup>, de las cuales 236 corresponden al departamento de Nariño, 181 del valle del cauca y 163 del Cauca. Las principales ciudades por departamento con mayor índice de desplazamiento son Tumaco y Barbacoas, Buenaventura, López de Micay y el Tambo, respectivamente.

<sup>31</sup> VERGARA, Martín. BUENAVENTURA, Pola. Reparación formal y reparación real, interrogantes y sugerencias. Estudio de 100 casos de víctimas. SOLIVIDA. Cali. Noviembre 2009. p. 7.

<sup>32</sup> Caracterización de las 796 familias atendidas en los últimos 4 años. SOLIVIDA.

### 5.3 CONCEPTO DE ONG Y CLASIFICACION DE SOLIVIDA

“Las Organizaciones no Gubernamentales –ONG–, hacen parte del denominado Tercer Sector, Sector Social o Sector sin Ánimo de Lucro, que está compuesto por un sin número de organizaciones con diferentes intereses y un elemento común, su fin no lucrativo”<sup>33</sup>. “La Organización de las Naciones Unidas –ONU- las considera como <<organización voluntaria de ciudadanos sin ánimo de lucro, nacional o internacional>>”<sup>34</sup>

Los autores mencionan que las ONG responden a tres dimensiones: política social económica, mientras que Vargas Hernán<sup>35</sup> clasifica las ONG, dependiendo de su origen, por consiguiente genera tres categorías: ONG de autodesarrollo, de apoyo, acompañamiento y servicio, y de representación gremial y coordinación institucional. SOLIVIDA se ubica en la segunda, por definición “las conforman personas externas a la población afectada que son conscientes de la problemática y que buscan con sus actividades promover directamente el desarrollo comunitario o apoyar a las organizaciones de base u otras ONG con el mismo fin”<sup>36</sup>.

### 5.4 MARCO TEÓRICO

La incertidumbre por la que atraviesa la asociación SOLIVIDA, conlleva a diseñar una estrategia de fortalecimiento institucional; es importante dilucidar por qué la aplicación de algunas y no todas de herramientas administrativas y financieras presentes en este documento; siendo pertinente con las necesidades actuales de la asociación y a sus prácticas de mejoramiento.

**5.4.1 Dirección y gestión estratégica.** “Algunos modelos de dirección y gestión, usados por los administradores, pueden resultar ineficaces para resolver los problemas que afrontan las organizaciones y para aprovechar las oportunidades y

---

<sup>33</sup> ORTEGA, Giovanni y Arango, Martín D. SEPULVEDA, Lizeth. Ensayos de economía. No.38. Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado. Producto del Macro proyecto Dinámica Organizacional y Administración de las ONG en Antioquia. Grupo I+D+I Logística Industrial-Organizacional “GICO”. 2011. P. 244

<sup>34</sup> Ibíd. p. 246

<sup>35</sup> VARGAS C., Hernán, et ál. Acerca de la naturaleza y evolución de los organismos no gubernamentales ONG– en Colombia. Bases para la comprensión del fenómeno. Bogotá: Fundación Social. 1992.

<sup>36</sup> ORTEGA, Óp. Cit., p. 253

amenazas brindadas por el entorno. Como respuesta a estas deficiencias, se ha planteado un sistema de dirección que se conoce como Dirección Estratégica<sup>37</sup>.

Es importante reconocer el valor que tiene la planeación dentro de las metas estratégicas de la empresa, inmersas en la visión (qué somos), misión (para donde vamos) y objetivos estratégicos (cómo lo haremos). El éxito será posible con el apoyo y compromiso del personal encargado de dirigir o ejecutar, para ello deberán “interiorizar la visión Comprometerse para que la visión se convierta en realidad Activar y reorganizar los recursos disponibles”<sup>38</sup>.

**5.4.2 La cultura corporativa y las redes.** La “cultura organizacional es un factor clave del éxito. Estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos en una empresa”<sup>39</sup>. “La Cultura corporativa es, por tanto una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias”<sup>40</sup>; “la dimensión interna de la estrategia empresarial implica una mirada hacia el interior de la empresa para tratar de encontrar aquellos elementos que constituyen o pueden constituir las fuentes de ventaja competitiva en su mercado”<sup>41</sup>.

---

<sup>37</sup> LAÍNEZ, J.A. y BELLOSTAS, A.J. La Planificación y Gestión estratégica en grupos multinacionales: Los modelos de simulación. Revista Española de Financiación y Contabilidad. Citado por AGUILERA, Adriana y RIASCOS, Sandra. Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. 2009. p. 130

<sup>38</sup> MARTÍNEZ, Alvarado y EVERARDO, Tomás. Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. En: Red Revista Mexicana de Agronegocios, 2006. p 290. Disponible en internet: <<http://site.ebrary.com/lib/bibliouaosp/Doc?id=10148503&ppg=10>>

<sup>39</sup> SERNA Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica. Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. 8 ed. Bogotá D.C.: R Editores, 2003. p. 133.

<sup>40</sup> Ibíd. p.133

<sup>41</sup> SOSA Flores, Miguel y HERNÁNDEZ Pérez, Flor. La cadena de valor y el costeo ABC: herramientas fundamentales para el proceso de toma de decisiones. Argentina. El Cid Editor, 2007. p 4. Disponible en internet: <<http://site.ebrary.com/lib/bibliouaosp/Doc?id=10189906&ppg=6>>



**Figura 7. Elementos de la cultura corporativa**



**Fuente:** SERNA Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica. Grafico 4.1. p. 129.

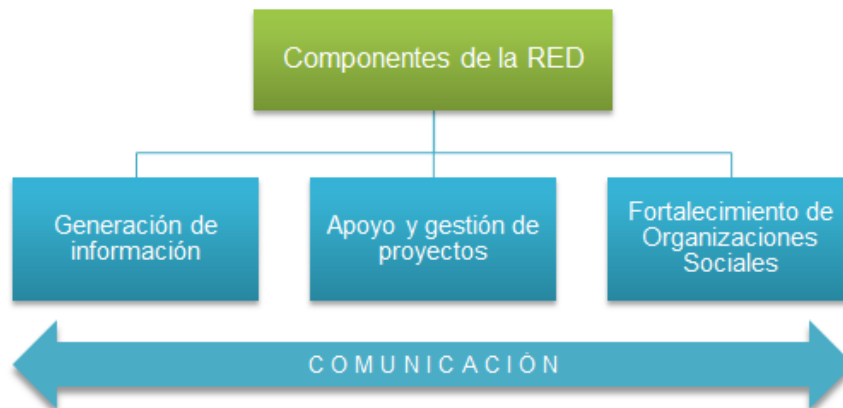
**Cuadro 1. Conceptos culturales**

ELEMENTO	DEFINICIÓN
EL PARADIGMA	Supuestos y creencias que desembocan en comportamientos
LAS RUTINAS	Son la forma en que hacemos las cosas por aquí en el día a día
LOS RITUALES	Actividades que refuerzan lo que es importante en la cultura
LAS HISTORIAS	Contadas por los miembros de la organización entre sí y a personas externas
LOS SÍMBOLOS	Son objetos, eventos, actos o personas que expresan, mantienen o crean significados
ESTRUCTURAS DE PODER	Los grupos más poderosos de una organización es probable que se hallen asociados con creencias
LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Reflejan el poder y la importancia de papeles y relaciones
LOS SISTEMAS DE CONTROL	Colocan de manifiesto qué es importante controlar en la organización

**Fuente:** Adaptado de AGUDELO, Eugenia. Cultura y estrategia. Departamento de Ciencias económicas, facultad de ciencias económicas y administrativas, universidad autónoma de occidente. PPT. 2012. p. 8.

Por otro lado “la formación de redes es importante en un doble sentido: por una parte, porque permite aumentar la capacidad productiva y de intervención social de las organizaciones. Por otra, porque en su proliferación se observa un vínculo interinstitucional que aumenta la capacidad de reacción e incidencia social de los actores”<sup>42</sup>.

**Figura 8. Componentes de la red**



**Fuente:** adaptado de Red Distrital de Cooperación para el Desarrollo. Socios por Bogotá. Bogotá sin límites. Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. Colombia. PPT p. 6.

En la conformación de la red distrital de la ciudad de Bogotá, se definió los actores privados y públicos que la articulan: mecanismos, funciones y objetivos; sistemas y políticas de información; servicios y gestión de proyectos, relaciones mutuales, complementariedad de procesos e identificación de las necesidades (demanda) o iniciativas de actores públicos o privados (oferta); seguimiento, asesoría y vinculación de otros organismos competentes; y por último el fortalecimiento de la red, que obedeció al objetivo mancomunado de la necesidad de cooperación y unión.

Para SOLIVIDA, en palabras de Martin Vergara: “pese a la vasta experiencia y a la multitud de esfuerzos que adelanten organizaciones comunitarias y ONG, no encontramos sistemas de información de uso local para apoyar el trabajo. La discusión sobre los sistemas de información se centra en los sistemas de alcance

<sup>42</sup> CONSEJO NACIONAL DE COORDINACIÓN DE POLÍTICAS SOCIALES. Manual metodológico para el fortalecimiento institucional de redes territoriales de organizaciones de base. “Escuchando a los pobres para mejorar el impacto en las Políticas Sociales”. Volumen I. Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad. Argentina. p.17. Disponible en internet: <<http://www.mardelplata.gob.ar/documentos/ongs/manualmetodologicovolumeni.pdf>>

nacional – como el de CODHES<sup>43</sup> o la RED DE SOLIDARIDAD – pero falta, a nuestro parecer, considerar la misma necesidad en el nivel operativo y local”<sup>44</sup>. Con relación a lo anterior una ONG o fundación, debe generar estrategias de integración, cooperación interinstitucional y consunción de fondos o financiación que permita su funcionamiento durante el tiempo, aunque sus resultados no son con fines lucrativos.

**5.4.3 Los procesos y la estrategia corporativa.** El mapa de procesos o “La cadena de valor es la sucesión de etapas desplegadas por la organización para generar impacto social”<sup>45</sup>. “Cinco elementos componen la cadena de valor: los insumos (recursos puestos a disposición por la organización), las actividades (las acciones concretas derivadas de los programas), los productos (los bienes y servicios que resultan de las actividades), los resultados (los cambios en los beneficiarios como resultado de los productos) y el impacto”<sup>46</sup>; su identificación, permite conocer las actividades que generan valor en el proceso, plantear mejoras y eliminar aquellas que no lo generan.

**Figura 9. Cadena de valor**



**Fuente:** Guía para el fortalecimiento y articulación de redes de organizaciones sociales v 1.0. Corporación Somos Más, Fundación Saldarriaga Concha. 2007 p. 38. Disponible en internet: <<http://redes.somosmas.org>>

<sup>43</sup> Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento, organización no gubernamental de carácter internacional que promueve la realización y vigencia integral de los derechos humanos.

<sup>44</sup> Metodología del sistema de información de SOLIVIDA. Material de SOLIVIDA. 2002. p.1.

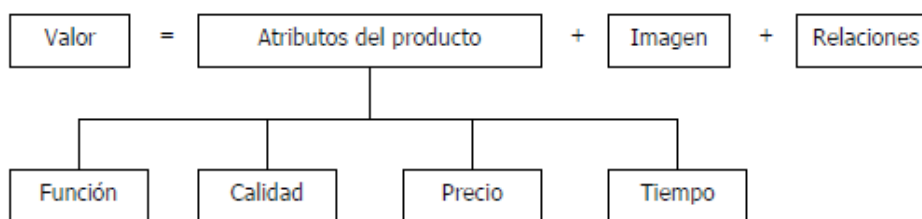
<sup>45</sup> Corporación Somos Más, Fundación Saldarriaga Concha. Guía para el fortalecimiento y articulación de redes de organizaciones sociales. v 1.0. 2007 p. 40. Disponible en internet: <<https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fredes.somosmas.org%2Fimages%2F1%2F11%2FGuiaFortalecimientoRedes-v1.0.pdf&ei=qKMwUufnJ6eBygHI44GwCQ&usg=AFQjCNF6gn1jL18TX6Nj9Jq1nkA3pu1IWA&sig2=xIXoUWP7s4vpSWzvMdfYvQ>>

<sup>46</sup> Ibíd. p. 40.

“En 1985 el Profesor Michael Porter, de la Escuela de Negocios de Harvard, introdujo el concepto del análisis de la cadena de valor en su libro Ventaja Competitiva [...] una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas”<sup>47</sup>, actividades primarias, de apoyo o soporte y margen; la última resultado de la diferencia de costos de las dos primeras, cada una ligada a actividades de proveedores y clientes (insumos), y a su vez a medio o canales que interactúan entre todos para generar las salidas; el cual para su elaboración “parte de la misión y la visión de la Unidad o Servicio, de los clientes/usuarios y de las necesidades y expectativas de los mismos”<sup>48</sup>.

“El diagrama de flujo es la representación gráfica del proceso [...], se puede utilizar para detectar oportunidades de mejora o simples reajustes y, sobre el mismo, realizar una optimización del proceso”<sup>49</sup>. “Se debe comenzar por establecer los puntos de partida y final del proceso. Posteriormente se identifican y clasifican las diferentes actividades que forman el proceso a realizar”<sup>50</sup>.

**Figura 10. Propuesta de valor al cliente para un producto**



**Fuente:** Agudelo, Eugenia. Análisis interno, Direccionamiento estratégico. Departamento de Ciencias económicas, facultad de ciencias económicas y administrativas, universidad autónoma de occidente. PPT. 2012. p. 2.

<sup>47</sup> Sosa Flores, Miguel (ed.); Hernández Pérez, Flor. La cadena de valor y el costeo ABC: herramientas fundamentales para el proceso de toma de decisiones. Argentina: El Cid Editor, 2007. p 6. Disponible en internet: <<http://site.ebrary.com/lib/bibliouaosp/Doc?id=10189906&ppg=6>>

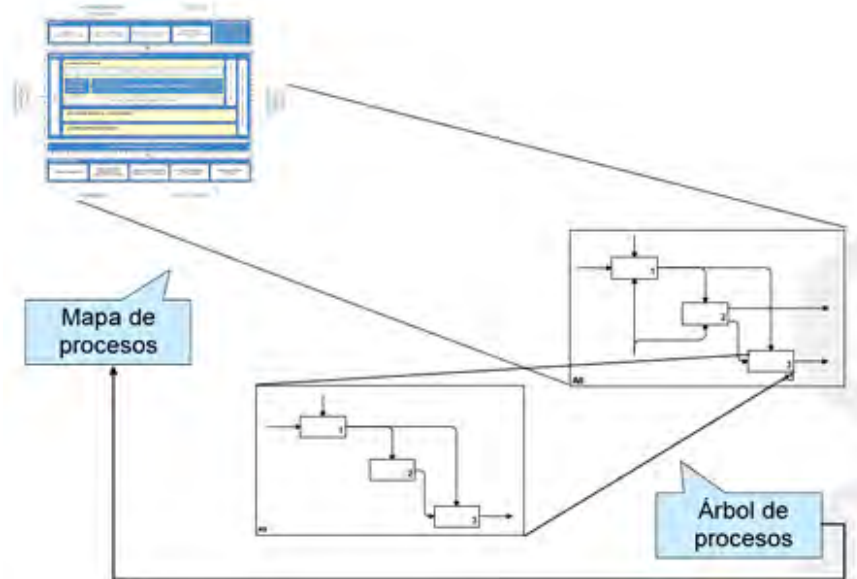
<sup>48</sup> GARCÍA, Manuel. Álvarez, Juanma. Rojas, Candy. Grosso, Susana. Martínez, Marivi. Sánchez, Marina. Barcala, Esperanza. Gestión de procesos en la UCA. Guía para la identificación y análisis de procesos. Versión 01. Unidad de Evaluación y Calidad. Universidad de Cádiz. España. Septiembre de 2007. p. 3. Disponible en internet: <[http://www.uma.es/publicadores/gerencia\\_a/wwwuma/guiaprocessos1.pdf](http://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiaprocessos1.pdf)>

<sup>49</sup> GARCÍA, Manuel. Álvarez, Juanma. Rojas, Candy. Grosso, Susana. Martínez, Marivi. Sánchez, Marina. Barcala, Esperanza. Gestión de procesos en la UCA. Guía para la identificación y análisis de procesos. Versión 01. Unidad de Evaluación y Calidad. Universidad de Cádiz. España. Septiembre de 2007. p. 9. Disponible en internet: <[http://www.uma.es/publicadores/gerencia\\_a/wwwuma/guiaprocessos1.pdf](http://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiaprocessos1.pdf)>

<sup>50</sup> Ibíd. p. 10.

Para el modelado de procesos, diferentes autores proponen herramientas que facilitan el entendimiento de procesos o sistemas complejos; para el caso de SOLIVIDA, en el proceso de atención y asesoría jurídico y sicosocial, se plantea la modelación mediante IDEF0, técnica empleada para la representación gráfica. La Universidad de Barcelona emplea esta herramienta para identificar el conjunto de procesos que conforma el mapa de procesos en la prestación de servicios.

**Figura 11. Modelo de procesos: mapa / árbol**

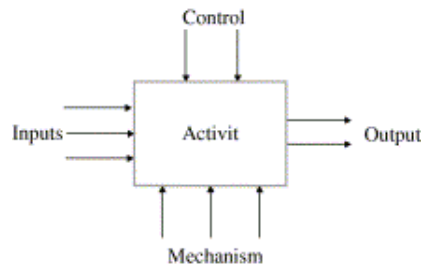


**Fuente:** Universidad de Barcelona. Modelo de procesos. Agencia de Políticas y de Calidad de la Universidad de Barcelona. Disponible en internet: [http://www.ub.edu/agenciaqualitat/organitzacio/es/model\\_processos.html#](http://www.ub.edu/agenciaqualitat/organitzacio/es/model_processos.html#)

El modelado identifica cuatro actores fundamentales que interactúan con cada una de las representaciones del IDEF, entradas, controles, salidas y mecanismos, en inglés ICOM<sup>51</sup>; en el cuadro 4, se explica en resumen los principales elementos para realizar el modelado. Existe un diagrama de contexto que contiene la función de alto nivel (proceso a modelar); diagramas padres con las funciones principales e hijos (opcionales) que detallan las funciones que se describen en el diagrama superior, desglosándose una a una en un nuevo diagrama. La grafica 12, muestra la descomposición de los diferentes diagramas.

<sup>51</sup> ICOM, Inputs, Controls, Outputs and Mechanism, en español entradas, controles, salidas y mecanismos.

**Figura 12. Caja ICOM del diagrama IDEF**



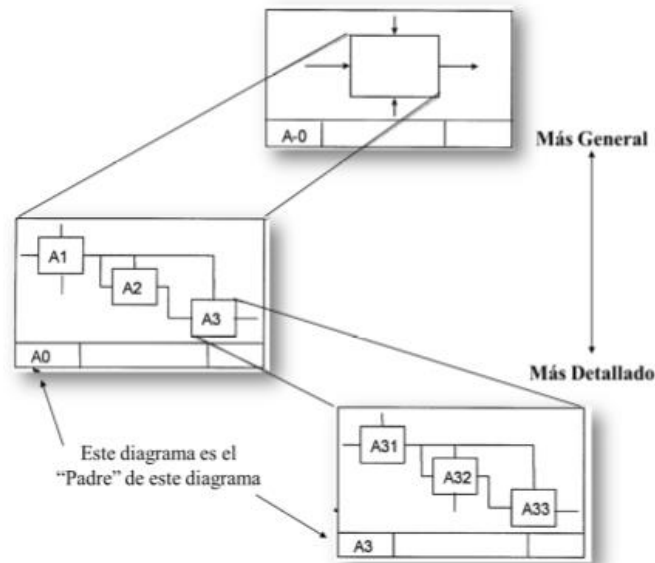
**Fuente:** Bevilacqua, M. Ciarapica, F.E. Paciarotti, C. Business Process Reengineering of emergency management procedures: A case study. En: SCIENCE DIRECT. Disponible en internet: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753512000057>>

**Cuadro 2. Resumen de los criterios IDEF0**

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Diagrama A-0	TOP – Level, Diagrama principal. Diagrama de contexto que contiene la caja del proceso a modelar con los principales elementos ICOM.
Caja	Rectángulo que representa la acción de los procesos, contienen en su interior el nombre de la actividad.
Diagrama Padre	Diagrama que contiene una Caja padre, grafica las principales actividades que se descomponen en diagramas Hijos, sus cajas tienen la relación An.
Diagrama hijo	Diagrama que detalla las actividades de un diagrama padre, sus cajas tienen la relación Anm.
Flecha	Línea que une dos cajas dentro del modelado, puede ramificarse y llegar a otras representando el mismo elemento, relacionando los elementos ICOM entre ellas.
Actividad	Función representada dentro de la caja del diagrama.
Contexto	Nivel del Diagrama.
Nodo	Caja de donde se originan cajas Hijas.
Título	Actividad o procesos a modelar
Entrada	Elemento necesario para iniciar la actividad que sufre una transformación en el proceso.
Control	Condiciones o requerimientos para generar salidas.
Mecanismo	Elementos que permiten la transformación de las entradas en salidas
Salida	Transformación de la entrada producto de la actividad.
FeedBack	Son elementos de salida que entran de nuevo al proceso, como uno de los otros elementos ICOM

**Fuente:** Elaborado con base en ASSURANCE QUALITY ASSESSORS. Resumen Metodología IDEF0. Disponible en internet: <<http://www.aqa.es/doc/Metodologia%20%20IDEF0%20Resumen.pdf>>

**Figura 13. Descomposición general del enfoque de modelado IDEF0**



**Fuente:** SOUNG-HIE, Kim, y Jang KI-JIN. Design performance analysis and IDEF0 for enterprise modelling in BPR, citado por CÓRDOBA, Juan José. Diseño de un modelo de referencia para el macro-proceso de abastecimiento y compras. Cali: 2013. p. 34.

**5.4.4 Estrategias y aplicación de indicadores.** “El análisis estratégico debe mostrar claramente cuál es la posición de la empresa con respecto a su entorno y permitir que ésta logre una adecuada integración entre las exigencias de éste y lo que posee o puede conseguir en el futuro la organización”<sup>52</sup>.

“La matriz FODA ilustra cómo las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una corporación específica se pueden relacionar con sus fortalezas y debilidades internas para generar cuatro series de posibles alternativas estratégicas [...]”<sup>53</sup>:

Las estrategias FO se crean con base en las maneras en que la empresa o unidad de negocio podría usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades. Las estrategias FA consideran las fortalezas de una empresa o unidad de negocio como una forma de evitar amenazas. Las estrategias DO intentan aprovechar las oportunidades superando las

<sup>52</sup> AGUILERA, Adriana y RIASCOS, Sandra. Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. En: Estudios Gerenciales. Universidad ICESI. Cali. Abril, 2009. Vol. 25 no. 111. p. 35.

<sup>53</sup> WHEELLEN, Thomas L. y HUNGER, J. David. Administración Estratégica y Política de negocios conceptos y casos. Décima edición. Pearson Prentice Hall, 2011. p. 144.

debilidades. Las estrategias DA son básicamente defensivas y actúan principalmente para minimizar las debilidades y evitar las amenazas<sup>54</sup>.

**Tabla 3. Estructura de la Matriz FODA**

FACTORES EXTERNOS (EFAS)	FACTORES INTERNOS (IFAS)	Fortalezas (F) Enumere aquí de 5 a 10 fortalezas <i>internas</i>	Debilidades (D) Enumere aquí de 5 a 10 debilidades <i>internas</i>
Oportunidades (O) Enumere aquí de 5 a 10 oportunidades <i>externas</i>		<b>Estrategias FO</b> Crear aquí estrategias que usen fortalezas para aprovechar las oportunidades	<b>Estrategias DO</b> Crear aquí estrategias que aprovechen las oportunidades superando las debilidades
Amenazas (A) Enumere aquí de 5 a 10 amenazas <i>externas</i>		<b>Estrategias FA</b> Crear aquí estrategias que utilicen fortalezas para evitar amenazas	<b>Estrategias DA</b> Crear aquí estrategias que minimicen las debilidades y eliminen las amenazas

**Fuente:** WEIHRICH. "The TOWS Matrix-A Tool for Situational Analysis". Referenciado por WHEELEN, Thomas L. y HUNGER, J. David. Administración Estratégica y Política de negocios conceptos y casos. Décima edición. Pearson Prentice Hall, 2011. p.144.

La matriz se crea a partir de las listas de *Análisis de Factores Internos y Externos*, elaboradas en conjunto con la administración, aplicando un peso a cada factor, que indica la importancia con respecto al éxito del sector en la organización, que en sumatoria dará 1.0, una calificación determinada por el equipo de acuerdo al impacto que va de 1 a 4, debilidad importante=1, menor=2 y fortaleza menor= 3 importante=4; para el análisis externo aplica la respuesta de la empresa frente a la estrategia aplicada, respuesta mala=1 a respuesta superior=4<sup>55</sup>. La ponderación final es producto de los dos anteriores con una media de 2,5.

Otra herramienta empleada por las organizaciones es el cuadro de mando integral o *Balanced Score Card*, BSC "es un sistema integrado, balanceado y estratégico que permite identificar progresos y proveer la dirección futura de un proyecto al convertir la visión en acción, por medio de una unidad coherente de indicadores

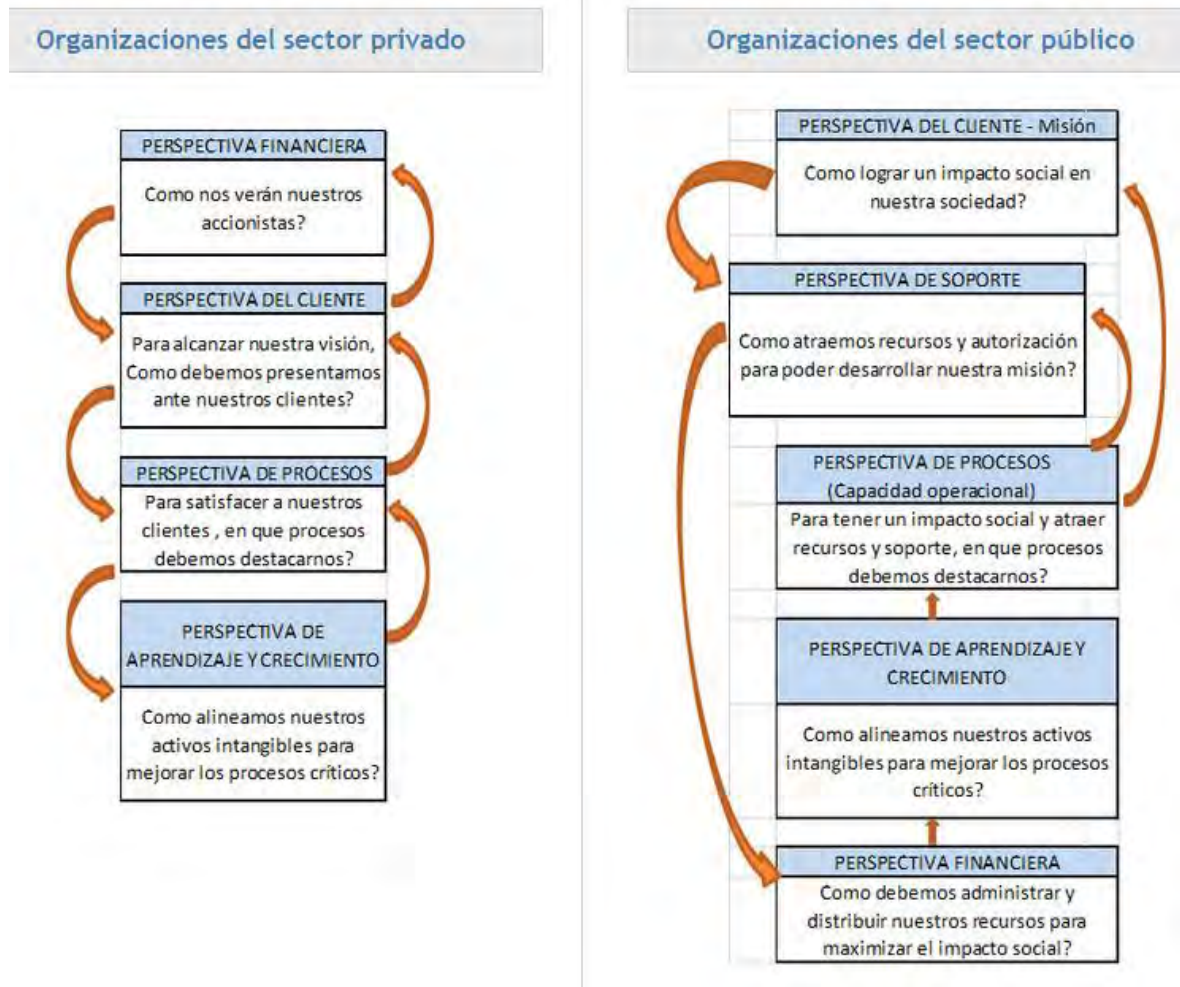
<sup>54</sup> WHEELEN, Thomas L. y HUNGER, J. David. Administración Estratégica y Política de negocios conceptos y casos. Décima edición. Pearson Prentice Hall, 2011. p. 145.

<sup>55</sup> AGUILAR JOYAS, Juan y AGUDELO, Beatriz Eugenia. Análisis Interno y Externo. Universidad Autónoma de Occidente. Direccionamiento estratégico, Material de clase. 2012.



agrupados bajo cuatro perspectivas: financiera, del cliente, interna y de aprendizaje”<sup>56</sup>.

**Figura 14. Modelo del BSC para crear valor**



**Fuente:** UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Curso virtual gestión de la inversión pública. Módulo 3: Planeación y dirección estratégica. Balance Score Card (BSC). Cuadro de Mando Integral (CMI). Departamento nacional de planeación. Disponible en internet: <<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/eLearning/dnp/3/html/contenido-2.1-modelo-BSC.html>>

La implementación de la herramienta anteriormente descrita, se plantea de acuerdo a la consecución de los pasos para operar el BSC, al igual que se incorporan a los

<sup>56</sup> URREA, A. J.; JIMÉNEZ R. A., ESCOBAR, S. N. Aplicación del cuadro de mando integral en proyectos de empresas sociales. En: Revista Universidad EAFIT. Enero – marzo, 2004, vol. 40 no 133,. p. 25.

criterios empleados dentro del cuadro de mando integral, que se resumen a continuación.

**Figura 15. Plan para operar el BSC**



**Fuente:** Agudelo, Eugenia. La elección de la estrategia. Departamento de Ciencias Administrativas, facultad de ciencias económicas y administrativas, universidad autónoma de occidente. PPT. 2012. p. 33

**Cuadro 3. Resumen de los criterios del BSC**

CRITERIO	DESCRIPCIÓN
OBJETIVOS	El objetivo es el resultado a corto, mediano o largo plazo, que se espera lograr al ejecutar un determinado número de actividades.
INDICADOR	Son mediciones que permiten determinar el cumplimiento de los objetivos, son medibles e identificables
METAS	Son etapas o procesos que permiten conseguir los objetivos.
INICIATIVAS (ACTIVIDADES)	Son acciones que en sumatoria permiten el cumplimiento de las metas, las cuales tienen asignación de diferentes recursos para dicho fin.
RESPONSABLE	Es el personal encargado de ejecutar, direccionar y realizar seguimiento la de tareas o actividades.
FRECUENCIA DE MEDICION (TIEMPO DE EJECUCIÓN)	Es el tiempo durante el cual se realizara la medición de los indicadores o de ejecución de las tareas.

**Fuente:** Elaborado con base HEREDIA A., José Antonio. Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos. Universidad Jaime I de Castellón. España. 2000. p. 72-80. Disponible en Google Académico.

El benchmarking es “[...] el proceso sistémico y continuo de evaluación de los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como representantes de las practicas más eficaces, con el fin de comparar su desempeño con el de la propia empresa, para aprender como ellos obtienen sus estándares de excelencia, y de esa forma poder aplicarlos”<sup>57</sup>. El benchmarking de procesos “[...] está centrado en procesos (toda la empresa o una parte) y el análisis es de rendimiento y de funcionabilidad (como opera, cuales son las practicas, políticas y procedimientos)”<sup>58</sup>.

---

<sup>57</sup> BOXWEL, Robert J. Management Benchmarking, para competir con ventaja. 1 ed. España: McGraw – Hill - Interamericana de España, S.A. 1995. p. 23.

<sup>58</sup> Ibíd. p. 25

## **6. METODOLOGIA**

A continuación se plasma el proceso lógico para el desarrollo del objetivo general y específicos planteados en este proyecto, empleándose un cuadro metodológico, y manteniendo el esquema de las etapas a desarrollar y los resultados esperados en cada una de ella. Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se consideran tres (3) etapas, cada una con las metas y actividades esperadas.

### **6.1 PRIMERA ETAPA: OBSERVACIÓN**

Realizar un proceso de observación en la ONG, para levantamiento de datos, documentos y métodos, y consolidarlos en una propuesta de direccionamiento y planificación estratégica que permita formalizar procesos de gestión, levantamiento de indicadores y procesos de continuidad.

- Construcción de la Misión, Visión, principios y valores
- Identificación de los procesos y definir el valor agregado del modelo de atención SOLIVIDA
- Diseño de los procesos de la ONG
- Diseño de la cadena de valor
- Benchmarking y herramientas de planeación para una ONG como SOLIVIDA
- Levantamiento de indicadores

### **6.2 SEGUNDA ETAPA: DISEÑO**

Diseñar una estrategia de consecución de fondos (financiación) para la ONG a través de un portafolio que incluya los medios de comunicación empleados por la misma, que permita incrementar la participación de la comunidad, instituciones locales o el sector empresa a largo plazo.

- Identificar los medios de comunicación que dispone la ONG

- Elaborar un modelo de portafolio

### **6.3 TERCERA ETAPA: ESTANDARIZACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN**

Estandarizar y sistematizar métodos, procesos de atención y la caja de herramientas de SOLIVIDA, a través de las tecnologías y recurso humano que actualmente disponen.

- Sistematizar el proceso de inscripción de usuarios o beneficiarios
- Estandarizar el modelo de atención de SOLIVIDA

**Cuadro 4. Cuadro metodológico por metas y resultados**

ETAPA	OBJETIVO ESPECIFICO	META	ACTIVIDADES	RESULTADO
Observación	Realizar un proceso de observación en la ONG, para levantamiento de datos, documentos y métodos, y consolidarlos en una propuesta de direccionamiento y planificación estratégica que permita formalizar procesos de gestión, levantamiento de indicadores y procesos de continuidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener las metas estratégicas de SOLIVIDA enfocadas al Cliente (usuario)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reformular la Misión y Visión con la alta gerencia y aplicar conceptos de lenguaje que permita a los usuarios su entendimiento</li> <li>Construir los principios y valores, teniendo en cuenta la percepción del usuario</li> </ul>	Propuesta de direccionamiento y planificación estratégica que satisfaga las necesidades actuales de SOLIVIDA
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir el modelo de atención de SOLIVIDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar los procesos de la ONG y establecer los procesos que generan ingresos a la ONG</li> <li>Realizar la Cadena de valor SOLIVIDA</li> <li>Diseñar el Flujo grama a partir de los procesos definidos</li> <li>Diseñar el modelo de atención para ONG y SOLIVIDA</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar un plan de mejoramiento competitivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un Benchmarking</li> <li>Herramientas de planeación para SOLIVIDA</li> <li>Levantar indicadores de gestión</li> </ul>	
Diseño	Diseñar una estrategia de consecución de fondos (financiación) para la ONG a través de un portafolio que incluya los medios de comunicación empleados por la misma, que permita incrementar la participación de la comunidad, instituciones locales o el sector empresa a largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir los tipos de apoyo que necesita SOLIVIDA y los intereses de las entidades benefactoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los medios de comunicación que dispone la ONG.</li> </ul>	Diseñar una estrategia de consecución de fondos consolidados en un Portafolio de servicios
Estandarización y sistematización	Estandarizar y sistematizar métodos, procesos de atención y la caja de herramientas de SOLIVIDA, a través de las tecnologías y recurso humano que actualmente disponen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estandarizar documentos y procesos de la asociación SOLIVIDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estandarizar el modelo de atención de SOLIVIDA</li> <li>Sistematizar el proceso de inscripción de usuarios o beneficiarios</li> </ul>	Caja de herramientas SOLIVIDA

## 7. PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### 7.1 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS MISIONALES

SOLIVIDA desde su fundación cuenta con objetivos estratégicos y misionales sin embargo carece de visión y principios organizacionales, que la proyecte a futuro como una ONG sostenible; la misión actual no está claramente definida y se encuentra inmersa en los objetivos general y específicos, y por el contrario describe tareas a cumplir dentro de los procesos de atención.

**Cuadro 5. Objetivos actuales de SOLIVIDA**

<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Atender las necesidades generadas por la violencia de tal forma que se mitigue su impacto en la población afectada a través de los siguientes objetivos generales.		
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuir a la reconstrucción de la red social deteriorada por la violencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar el acceso a la justicia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disminuir el impacto sicosocial de las víctimas de la violencia</li> </ul>
<p>Construir redes sociales de apoyo a partir de un proceso de participación comunitaria para mejorar las posibilidades de supervivencia y de socialización de la población afectada por la violencia.</p> <p>Desarrollar estrategias para mejorar en los usuarios y en la comunidad la capacidad de hacer valer sus derechos y de acceder a los recursos sociales.</p> <p>Fomentar y generar la comunicación entre las organizaciones.</p> <p>Informar y educar a través de medios masivos de comunicación a nivel local con el fin de disminuir el estigma que la comunidad y las instituciones (salud, justicia) ejercen sobre las víctimas de la violencia.</p>	<p>Brindar asistencia a las víctimas de violencia en los aspectos relacionados con la administración de justicia.</p> <p>Mejorar el conocimiento de los derechos humanos y sociales en los líderes y en las comunidades y, especialmente, en las víctimas de la violencia.</p> <p>Sensibilizar a las instituciones sobre la función que deben cumplir en la protección de los derechos humanos y sociales.</p>	<p>Brindar asistencia a las víctimas de violencia en los aspectos relacionados con la salud mental.</p> <p>Proponer al sector salud, políticas de prevención y control de la violencia acordes con la experiencia adquirida en el proyecto.</p> <p>Capacitar funcionarios del sector salud para atender en forma oportuna y adecuada las necesidades de atención sicosocial de las víctimas de la violencia.</p>

**Fuente:** Presentación SOLIVIDA

### Cuadro 5. Objetivos actuales de SOLIVIDA (continuación)

<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Atender las necesidades generadas por la violencia de tal forma que se mitigue su impacto en la población afectada a través de los siguientes objetivos generales.		
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuir a la reconstrucción de la red social deteriorada por la violencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar el acceso a la justicia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disminuir el impacto sicosocial de las víctimas de la violencia</li> </ul>
<p>Editar un boletín que difunda las actividades desarrolladas en el proyecto, que sirva como documento base para la capacitación y la reflexión de los grupos comunitarios y de la población escolar.</p> <p>Promover el reencuentro de los sobrevivientes de la violencia con su entorno social y productivo.</p> <p>Contribuir a la reducción de patrones de comunicación y de acción violenta (venganza, resentimientos etc.).</p>	<p>Capacitar funcionarios del sector de la justicia para atender en forma oportuna y adecuada los derechos y las necesidades individuales y sociales de las víctimas de la violencia.</p> <p>Facilitar la gestión de los conflictos y promover la convivencia.</p>	<p>Documentar y difundir información sobre el perfil sociodemográfico y de demanda de servicios de las víctimas y la percepción comunitaria de los conflictos.</p>

**Fuente:** Presentación SOLIVIDA

Para la junta directiva fueron clara las bases de creación de la ONG y para los usuarios la importancia de los servicios, sin embargo una persona externa que tienen contacto por primera vez, los desconocen por completo y sólo quien vive el proceso pueden entender el valor de ellos y hacerse visibles con la experiencia, como sus principios para el proceso de atención, las relaciones interinstitucionales en la cooperación de proyectos y el valor agregado de la escucha.

**7.1.1 Principios Corporativos.** Los siguientes principios responden a la cultura que rodea a los miembros de la organización y procesos de atención de SOLIVIDA, el resultado acoge y combina alguno de ellos para generar la definición y análisis en concordancia a los intereses de las directivas; empleando la matriz axiológica.



**7.1.1.1 Matriz axiológica.** El cuadro 6 responde a las relaciones existentes entre los grupos de interés y los principios identificados, se definieron diecisiete en total y se seleccionó ocho que se definen a continuación:

- Espíritu de servicio y solidaridad: escuchar y orientar desde el reconocimiento de la realidad y el sentir de los usuarios para brindar la ayuda pertinente.
- Confianza: es el manejo en cuanto a la confidencialidad de la información de los usuarios.
- Respeto y Tolerancia: expresadas en la amabilidad de la atención y el trato a los beneficiarios teniendo en cuenta sus diferentes formas de ser y pensar.
- Responsabilidad: brindar una buena atención en el manejo de los documentos y en aclarar y responder con veracidad a todas las dudas de los usuarios.
- Transparencia: centrada en la búsqueda del bienestar de la comunidad, sin ánimo de lucro; hecho que se ve reflejado en la gratuidad de todos los trámites.
- Justicia: el tratar a todos los beneficiarios por igual y buscar el restablecimiento de sus derechos.
- Educación: reflejada en una orientación completa para la realización de los trámites, así como en la formación de gestores de la comunidad y de beneficiarios.
- Acompañamiento: es el apoyo al usuario ante otras instituciones como puestos de salud, cruz roja, UAO, casa de justicia, entre otras; y el seguimiento a todos los procesos de cada usuario ante estas instituciones.

**Cuadro 6. Matriz axiológica SOLIVIDA**

		GRUPO DE REFERENCIAS								
		El Gobierno	El Estado	La comunidad de Aguablanca	Otras fundaciones/ONG	La Universidad	Familia	Practicantes/ Pasantes/ Voluntarios	Empleados/ Junta Directiva	Usuarios
PRINCIPIOS	Respeto	x	x	x	x	x	x	x	X	x
	Transparencia	x	x	x	x	x	x	x	X	x
	Integridad	x		x		x			X	
	Responsabilidad		x	x	x	x		x	X	x
	Compromiso	x		x	x	x	x		X	x
	Igualdad	x	x	x		x	x		X	x
	Espíritu de servicio		x	x	x	x	x	x	X	
	Solidaridad		x	x	x	x	x	x	X	x
	Tolerancia		x	x	x		x	x	X	x
	Justicia	x	x	x	x		x	x	X	x
	Educación			x	x	x	x	x	X	x
	Acompañamiento					x	x	x	X	x
	Escucha			x			x	x	X	x
	Compañerismo				x	x		x	X	x
	Trabajo en equipo				x	x		x	X	x
	Orientación al usuario		x		x				X	x
	Confianza	x	x	x	x	x	x	x	X	x

**7.1.1.2 Análisis matriz axiológico.** El respeto, es el reconocimiento y la aceptación del otro como persona, por ello el gobierno e instituciones del estado, trabajan a favor de generar políticas y mecanismos que permita restablecer derechos vulnerados de las víctimas de la violencia.

Las organizaciones como SOLIVIDA y Paz y Bien<sup>59</sup>, apoyan estas acciones desde sus campos de acción; el compromiso que adquieren, el trabajo en equipo y la responsabilidad con este grupo de personas es significativo; el compañerismo entre voluntarios, empleados y las relaciones con otras instituciones, facilita el manejo y la veracidad de la información; la efectividad en la prestación de servicios y la complementariedad de proyectos.

Las personas que trabajan en estas instituciones (voluntarios, pasantes y/o practicantes, etc.), deben ser integrales, solidarios y con espíritu de servicio; los procesos psicológicos por los que atraviesan los usuarios son fuertes y exigen un alto nivel de tolerancia y compañerismo; con el objetivo de crear vínculos de confianza entre usuario y personal. Fortalecer estos vínculos en el tiempo, es el objetivo de la alta administración de la asociación, la reparación de los vínculos sociales con la comunidad, la reintegración social y laboral, el mejoramiento de la salud psicológica mediante procesos de acompañamiento y velar por el restablecimiento de sus derechos, permitiéndoles ejercer justicia.

Por último, reconociendo el gran número de víctimas existentes, el derecho a la reparación integral y los servicios que ofrece la asociación, debe estar a disposición y accesible a cualquier persona sin ningún tipo de discriminación posible o sectorización, para que el derecho a la igualdad sea una realidad sin depender del factor tiempo; las políticas de SOLIVIDA están orientadas al usuario, los cuales educan en el conocimiento de sus derechos, como y donde ejercerlos, para su satisfacción y reparación real.

## **7.1.2 Formulación de la misión y visión.**

**7.1.2.1 La misión real.** Asistir desde el punto de vista jurídico y sicosocial a las víctimas de la violencia; capacitar líderes comunitarios en la promoción de la convivencia y de la salud mental y promover el desarrollo humano local apoyándose en las redes sociales e institucionales del territorio.

---

<sup>59</sup> Fundación en el sector de Aguablanca, presta servicios de atención jurídica y sicosocial a víctimas de la violencia, niños, jóvenes, adultos y adulto mayor.

Identificación de componentes:

- Identidad: No se especifica el nombre de la empresa.
- Actividad: *“asistir desde el punto de vista jurídico y sicosocial a las víctimas de la violencia”*.
- Finalidad u objetivos: *“Promover el desarrollo humano local”*.
- Valores: se aplica el cómo, pero sin valores o principios organizacionales *“apoyándose en las redes sociales e institucionales del territorio”*.
- Resultados de valor: *“Capacitar líderes comunitarios en la promoción de la convivencia y de la salud mental”*.

**7.1.2.2 Misión reformulada.** La asociación Solidarios por la Vida, SOLIVIDA, es una ONG que asiste desde el punto de vista jurídico y sicosocial a víctimas de la violencia; con la finalidad de restablecer derechos vulnerados, proteger y reconstruir vínculos sociales de la comunidad a través de la confianza y acompañamiento de voluntarios, generando líderes comunitarios capacitados en promoción de convivencia y salud mental.

Identificación de componentes:

- Identidad: *“La asociación Solidarios por la Vida, SOLIVIDA, es una ONG”*.
- Actividad: *“asiste desde el punto de vista jurídico y sicosocial a víctimas de la violencia”*.
- Finalidad u objetivos: *“restablecer derechos vulnerados, proteger y reconstruir vínculos sociales de la comunidad”*
- Valores: *“a través de la confianza y acompañamiento de voluntarios”*
- Resultados de valor: *“generando líderes comunitarios capacitados en promoción de convivencia y salud mental”*

**7.1.2.3 Formulación de la visión.** Ser para el 2018 una organización sólida y auto sostenible, apoyada en buenas relaciones estratégicas con instituciones del Estado, educativas y sector privado para mejorar el acceso a la reparación integral y oportunidades para una mejor vida de las víctimas.

Identificación de componentes:

- Rumbo: *Ser para el 2018 una organización sólida y auto sostenible.*
- ¿Apoyados en qué? : *apoyada en buenas relaciones estratégicas con instituciones del Estado, educativas y sector privado.*
- Ideales: *mejorar el acceso a la reparación integral y oportunidades para una mejor vida de las víctimas.*

**7.1.3 Objetivos estratégicos.** La organización SOLIVIDA, presenta un sistema de planeación basado en objetivos (ver cuadro 7) y responden a las necesidades a corto plazo de la ONG, por consiguiente no se enfoca a resultados y no cuenta con indicadores que midan la gestión e impacto de su intervención en la comunidad. Sin embargo dentro de sus procesos se establecen prioridades de la población atendida y actividades que permita sostener dicha organización.

A continuación se presenta una propuesta de objetivos tácticos, estratégicos y operativos con la finalidad de realizar un plan de gestión que permita lograr la misión y visión de SOLIVIDA.

**Cuadro 7. Propuesta de objetivos organizacionales**

OBJETIVOS		
ESTRATÉGICO	TÁCTICO	OPERATIVO
Mejorar el acceso a la reparación integral de las víctimas de la violencia que brinda el gobierno de Colombia.	Generar espacios de asesoría a las víctimas de violencia en aspectos relacionados con la administración de justicia.	Hacer asistencia Jurídica a víctimas de la violencia.
	Mejorar la capacidad para hacer valer derechos y de acceder a los recursos sociales de forma autónoma en los usuarios de SOLIVIDA y la comunidad local.	Capacitar en materia de derechos humanos a los usuarios.
		Formar a los usuarios de SOLIVIDA en los procesos y documentación necesarios para ejercer los derechos.
Mejorar las posibilidades de supervivencia y de socialización de la población afectada por la violencia.	Disminuir el impacto sicosocial de las víctimas de la violencia.	Asistencia Sicosocial a víctimas de la violencia.
		Realizar actividades de escucha con los usuarios durante los procesos de espera.
		Realizar seguimiento o visitas a los usuarios para generar vínculos de confianza y escucha.
	Desarrollar programas de formación a la víctima del conflicto armado para mejorar su relación con el entorno.	Realizar talleres con las víctimas del conflicto armados para mejorar su relación con el entorno de confianza víctima-sociedad en ayuda con practicantes o voluntarios del programa EFS – UAO.
		Construir redes sociales de apoyo a partir de un proceso de participación comunitaria.
Contribuir a la reducción de patrones de comunicación y de acción violenta (venganza, resentimientos etc.).	Facilitar la gestión de los conflictos y promover la convivencia en la comunidad local donde tiene influencia SOLIVIDA.	Generar líderes comunitarios capacitados en promoción de convivencia y salud mental.
	Proponer al sector de la justicia, políticas de prevención y control de la violencia acorde con la experiencia adquirida en el proyecto.	Realizar estudios de la evolución demográfica y demanda de los usuarios producto de la violencia.

**Cuadro 7. Propuesta de objetivos organizacionales (Continuación)**

OBJETIVOS		
ESTRATÉGICO	TÁCTICO	OPERATIVO
Incrementar las relaciones con organizaciones públicas y privadas que apoyen los programas y desarrollo de la asociación SOLIVIDA.	Sensibilizar a las instituciones sobre la función que deben cumplir en la protección de los derechos humanos y sociales.	Capacitar a funcionarios del sector de la salud para mejorar los procesos de atención.
		Realizar conversatorios con la comunidad y población educativa sobre la realidad de la violencia y el desplazamiento en Cali.
	Obtener apoyos financieros o especies con organizaciones o empresas generando relaciones de mutuo beneficio.	Crear un portafolio de servicios dirigido a empresas privadas e instituciones educativas de nivel superior.
		Hacer una propuesta de prácticas para estudiantes de carreras afines a los objetivos de la fundación o sus necesidades latentes.
Lograr reconocimiento y posicionamiento de la Asociación mediante estrategias de comunicación asertiva.	Fortalecer y potenciar la comunicación interna e interinstitucional entre las organizaciones locales o con las que ya se dispone.	Informar y educar a través de medios masivos de comunicación a nivel local.
		Editar un boletín que difunda las actividades desarrolladas por SOLIVIDA.
		Utilizar la página WEB y redes sociales para hacer difusión de las actividades de la Asociación como de las organizaciones que apoyan.

## 7.2 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DOFA

**7.2.1 Estructuración Matriz EFI - EFE.** Durante los procesos de observación, actividades y el trabajo con la dirección se replantearon necesidades y problemáticas, por consiguiente se plasmaron en concordancia a los factores la matriz DOFA.

**Cuadro 8. Evaluación de Factores Internos**

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				
	FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
F1	Estructuración del modelo de atención y asesoría jurídico SOLIVIDA.	0,05	4	0,2
F2	Realización de trabajos de capacitación sociales con la comunidad y organizaciones.	0,03	3	0,09
F3	Posicionamiento y reconocimiento logrado en el sector.	0,07	4	0,28
F4	Satisfacción de los clientes sobre los servicios prestados.	0,08	4	0,32
F5	Formación y calidad de las personas que trabajan en la ONG	0,06	4	0,24
F6	Formación de líderes comunitarios y gestores de convivencia.	0,03	3	0,09
F7	Conocimiento de la empresa y del negocio.	0,07	4	0,28
F8	Objetivos de la línea de servicios.	0,03	3	0,09
F9	Conocimiento de los beneficiarios sobre la oferta de servicios.	0,02	3	0,06
F10	Capacidad de trabajo cooperativo con otras organizaciones.	0,05	4	0,2
	DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
D1	Baja capacidad de inversión en nuevos proyectos.	0,05	1	0,05
D2	Insuficiencia en el manejo de los diferentes medios de comunicación que permitan la promoción de las actividades de la organización.	0,06	1	0,06
D3	Inadecuada estructura organizacional, falta de direcciones estratégicas.	0,04	2	0,08
D4	Falta de desarrollo de nuevos servicios o programas para los beneficiarios.	0,05	2	0,1
D5	Falta de Indicadores de productividad, procesos o resultados.	0,07	1	0,07
D6	Bajo nivel de liquidez, debido al financiamiento que recibe.	0,09	1	0,09

**Fuente:** elaborado con base a SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 2000. Bogotá, pág. 140. FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. 1997. México, pág. 119 – 124, citado por AGUILAR JOYAS, Juan y AGUDELO, Beatriz Eugenia. Análisis Interno y Externo. Universidad Autónoma de Occidente. Direccionamiento estratégico, Material de clase. 2012.



**Cuadro 8. Evaluación de Factores Internos (continuación)**

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				
	DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
D7	Escaso uso del pensamiento estratégico, generando obsolescencia en su misión y visión.	0,07	1	0,07
D8	Ambiente interno organizacional poco adecuado, cultura organizacional no definida.	0,03	2	0,06
D9	Poca flexibilidad y adaptabilidad a los cambios, generando el aplazamiento o paro de diferentes proyectos que se tienen en curso.	0,03	1	0,03
D10	No elaboración de presupuesto, fijación de presupuestos y evaluación de cumplimiento.	0,02	2	0,04
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,50</b>

**Fuente:** elaborado con base a SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 2000. Bogotá, pág. 140. FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. 1997. México, pág. 119 – 124, citado por AGUILAR JOYAS, Juan y AGUDELO, Beatriz Eugenia. Análisis Interno y Externo. Universidad Autónoma de Occidente. Direccionamiento estratégico, Material de clase. 2012.

**Cuadro 9. Evaluación de Factores Externos**

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS				
	OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
O1	Relaciones con instituciones educativas de Cali.	0,07	3	0,21
O2	Cercanía con fundaciones y otras organizaciones no formales.	0,03	2	0,06
O3	Relaciones internacionales.	0,09	3	0,27
O4	Programas y proyectos del DPS.	0,03	1	0,03
O5	Convocatorias y premios de organizaciones en reconocimiento al trabajo social en Colombia.	0,02	1	0,02

**Fuente:** elaborado con base a SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 2000. Bogotá, pág. 140. FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. 1997. México, pág. 119 – 124, citado por AGUILAR JOYAS, Juan y AGUDELO, Beatriz Eugenia. Análisis Interno y Externo. Universidad Autónoma de Occidente. Direccionamiento estratégico, Material de clase. 2012.

**Cuadro 9. Evaluación de Factores Externos (continuación)**

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS				
	OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
<b>O6</b>	Reconocimiento de la ONG en la atención de víctimas y gestión de proyectos.	0,04	3	0,12
<b>O7</b>	Líderes y juntas de acción local.	0,04	2	0,08
<b>O8</b>	Estrategias y orientaciones de otras organizaciones.	0,1	1	0,1
<b>O9</b>	Red de apoyo social.	0,08	2	0,16
<b>O10</b>	Desarrollo de programas en la línea de servicio sicosocial.	0,04	1	0,04
	AMENAZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
<b>A1</b>	Organizaciones sociales con el mismo objetivo social y población atendida.	0,03	2	0,06
<b>A2</b>	Cambio en las políticas de la reparación a las víctimas del desplazamiento.	0,02	3	0,06
<b>A3</b>	Clima político frente a las negociaciones de firma de paz en Colombia.	0,03	3	0,09
<b>A4</b>	Falta de credibilidad en algunas instituciones del estado.	0,05	2	0,1
<b>A5</b>	Tecnologías de la información deficientes.	0,07	1	0,07
<b>A6</b>	Bajo interés de proveedores o benefactores locales o nacionales del sector.	0,09	1	0,09
<b>A7</b>	Tasa de desplazamiento y migración al sector de Aguablanca.	0,02	4	0,08
<b>A8</b>	Dificultad de acceso a la tecnología.	0,03	2	0,06
<b>A9</b>	Baja disponibilidad de fuerza laboral social.	0,06	2	0,12
<b>A10</b>	Vulnerabilidad y riesgos de seguridad por personas malintencionadas.	0,06	3	0,18
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,00</b>

**Fuente:** elaborado con base a SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 2000. Bogotá, pág. 140. FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. 1997. México, pág. 119 – 124, citado por AGUILAR JOYAS, Juan y AGUDELO, Beatriz Eugenia. Análisis Interno y Externo. Universidad Autónoma de Occidente. Direccionamiento estratégico, Material de clase. 2012.

**7.2.2 Análisis matriz EFI y EFE.** La matriz EFI muestra la posición interna de la asociación analizada, reporta una calificación de 2,50 en el promedio, ubicándose en un estado neutro. Entre sus fortalezas esta la estructura del modelo de atención y asesoría legal, la experiencia y reconocimiento a su labor, y el impacto positivo de sus servicios en la satisfacción de los beneficiarios. Lo que ha permitido permanecer durante algunos años y continuar su servicio comunitario; sin embargo entre las debilidades observamos carencias en el pensamiento estratégico y desarrollo de actividades que permitan el mejoramiento de la organización, por lo que a su vez es necesario mejorar la capacidad de análisis financiero a través de una adecuada administración del presupuesto, generación de propuestas y direccionamiento estratégico.

Por otro lado, la matriz de evaluación de factores externos determinó un total ponderado igual a **2,00**, es decir, que la ONG SOLIVIDA está por debajo de la media. En su esfuerzo por mantener su programa de asesorías, ha renunciado a estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas; entre las oportunidades que no está respondiendo de manera eficiente, se encuentra la pérdida de relaciones con su red de apoyo, desconocer convocatorias de programas o premios locales y nacionales, el bajo desarrollo del programas de atención sicosocial y el poco interés en el estudio de estrategias exitosas de otras organizaciones. Por tal motivo las amenazas evidentes son el bajo interés de apoyo de benefactores, el desconocimiento del uso de las Tics y los medios de comunicación y el bajo personal para desarrollo de actividades.

En consecuencia la organización debe iniciar un esfuerzo por generar estrategias que permitan aprovechar eficazmente las oportunidades existentes, a su vez que minimicen los posibles efectos de las amenazas y permitir nuevas formas de financiación, para reactivar o generar nuevos programas que no dependa de los aportes de las directivas y fidelizar relaciones con entidades públicas o privadas, nacionales o internacionales para apoyar sus actividades. Por lo que a su vez es necesario mejorar la capacidad administrativa y de análisis financiero a través de una adecuada formación y herramientas sencillas para su manejo; todo ello con el fin de minimizar las debilidades actuales que posee la empresa.

### 7.2.3 Elaboración de estrategias y matriz DOFA/FODA

**7.2.3.1 Estrategias de beneficio.** Desarrollar capacitaciones o eventos socializando el éxito del modelo de atención de SOLIVIDA, a organizaciones pequeñas o medianas que atiendan personas víctimas de la violencia, al igual que ofrecer su experiencia para capacitar grupos gestores de proyectos con estas poblaciones. (F1, F2, O2, O4, O8).

Adquirir un área de mercadeo o proyectos, encargada de participar en convocatorias de proyectos que impulsan otras organizaciones, en general internacionales, para postularse a dichas licitaciones y conseguir otros tipos de apoyos mediante relaciones mutuales; al igual que la investigación y participación de convocatorias de premios o reconocimientos locales, nacionales o internacionales (F1, F3, F4, F6, O3, O5, O6).

Fortalecer los vínculos con la DPS y otras organizaciones cercanas a SOLIVIDA mediante programas de formación, capacitación y vinculación de voluntarios y líderes comunitarios para ser gestores de convivencia en el distrito y replicas en otras localidades (F6, O2, O4).

Vincular otras metodologías (diferente al voluntariado) para prácticas o pasantías de estudiantes universitarios de carreras afines a la misión o necesidades de SOLIVIDA, como sicología, derecho, administración de empresas, mercadeo, etc., que permita el mejoramiento y crecimiento de la organización (F7, O1, O9).

Favorecerse de la experiencia del modelo de atención ofrecidos por la ONG y la satisfacción de sus beneficiarios, para desarrollar en conjunto con organismos internacionales, programas en el área sicosocial para la superación del duelo y pos trauma, mediante pedagogías cercanas a la población (sanación mediante la risa, arte, la expresión oral, costumbres, canto, etc.). (F4, F8, F9, O3, O10).

Generar espacios que estimulen la participación de la comunidad de Aguablanca, con apoyo de la junta comunal u organizaciones civiles no formales, para formar líderes locales y desarrollar actividades visibles y de impacto (F2, F5, O7).

Recuperar y fortalecer relaciones con otras organizaciones que se obtuvieron con anterioridad, para reactivar proyectos exitosos o generar programas cooperativos que puedan convertirse en procesos constantes de la asociación (F2, F3, F10, O3, O6).

**7.2.3.2 Estrategias de sobreponer.** Articular y gestionar recursos de universidades, organizaciones del estado e internacionales en proyectos, vinculando grupos de jóvenes, que visibilice su aporte social en el desarrollo de la Ciudad (O1, O3, O4, D1, D6).

Fortalecer y articular toda la red de apoyo social con los diferentes actores cercanos a SOLIVIDA, para el trabajo cooperativo y desarrollo de proyectos continuos con impacto social en la Ciudad, empleando herramientas tecnológicas que permitan una buena comunicación e intercambio de experiencias para el mejoramiento organizacional (O1, O3, O7, O9, D2).

Diversificar y desarrollar nuevos programas con la comunidad que atienda sus necesidades y mejore sus oportunidades financieras y mitiguen la violencia, involucrando jóvenes, niños, mujeres cabeza de hogar, para lograr apoyo de otras organizaciones (O1, O3, O4, O10, D4).

Realizar un estudio de otras organizaciones que permita establecer mejoras significativas, identificar factores de éxito, estrategias exitosas en el mismo sector. Al igual que hacer un análisis interno de SOLIVIDA y de otras organizaciones para fortalecer el área estratégica y administrativa (O8, O9, O10, D2, D3, D5, D6, D7, D8, D10).

Generar prácticas en cargos directivos en la organización, complementando la estructura administrativa, que permita generar estrategias en áreas que son falencias de SOLIVIDA (finanzas, planeación, mercadeo, entre otras) vinculando estudiantes de carreras afines a ellas (O1, D3).

**7.2.3.3 Estrategias de afrontar.** Generar alianzas que permita realizar actividades o eventos, en la creación de políticas públicas y nuevas oportunidades para las víctimas que apoyen los lineamientos del gobierno nacional en la firma de paz (F2, F7, F10, A1, A2, A3).

Desarrollar programas de responsabilidad social con empresas privadas para la vinculación social y laboral de las víctimas del desplazamiento en Cali, involucrando a las entidades estatales respectivas, haciéndoles organizaciones benefactoras del programa (F3, F4, F6, F10, A4, A6).

Generar un programa de comunicación organizacional, que permita el uso de redes sociales y pagina web (emplear cuentas gratuitas), y en la recuperación de dichos espacios si se tenían, para visibilizar la organización, ofreciendo el portafolio de SOLIVIDA, dando a conocer los programas de atención y proyectos realizados, benefactores o apoyos institucionales (F7, A5, A8).

Retomar los proyectos de estudio sobre el desplazamiento en Colombia con organizaciones internacionales y locales, como también ofrecer asesoría y colaboración con ECOSOC, organización de las naciones unidas (F2, F6, F10, A7).

Capacitar al personal sobre los procesos internos de SOLIVIDA, guías en el proceso de atención de la población desplazada, documentación, manejo de la información y herramientas tecnológicas como la ficha digital (F5, A10).

**7.2.3.4 Estrategias de superar.** Desarrollar una planeación estratégica mediante un análisis y replanteamiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, complementar estructuras organizacionales y generación de estrategias basada en el modelo BSC (D3, A6, A9).

Estructurar los procesos de atención de la asociación en diagramas para detectar las actividades claves que generan valor, los puntos de mejoramiento y plantear indicadores de procesos y resultados, que permitan realizar un efectivo seguimiento en los proyectos, actuar a tiempo y corregir (D5, D9, A9).

Identificar nuevas necesidades de la comunidad atendida y generar proyectos en áreas poco trabajadas que permitan diferenciar a SOLIVIDA que sean atractivos para las empresas o el estado, que logre su vinculación y cuyo impacto sea visible y positivo para estas organizaciones (D1, D4, D6, A4, A6, A7).

Emplear la planificación financiera y formatos Excel, para una responsable asignación de los recursos e identificar el nivel de inversión que requiere la asociación para su funcionamiento mensual o anual (D9, D10, A5, A8, A9).

**Cuadro 10. Matriz de estrategias FODA / DOFA**

		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
	F1	Estructuración del modelo de atención y asesoría jurídico SOLVIDA.	D1	Baja capacidad de inversión en nuevos proyectos.
	F2	Realización de trabajos de capacitación sociales con la comunidad y organizaciones.	D2	Insuficiencia en el manejo de los diferentes medios de comunicación que permitan la promoción de las actividades de la organización.
	F3	Posicionamiento y reconocimiento logrado en el sector.	D3	Inadecuada estructura organizacional, falta de direcciones estratégicas.
	F4	Satisfacción de los clientes sobre los servicios prestados.	D4	Falta de desarrollo de nuevos servicios o programas para los beneficiarios.
	F5	Formación y calidad de las personas que trabajan en la ONG	D5	Falta de Indicadores de productividad, procesos o resultados.
	F6	Formación de líderes comunitarios y gestores de convivencia.	D6	Bajo nivel de liquidez, debido al financiamiento que recibe.
	F7	Conocimiento de la empresa y del negocio.	D7	Escaso uso del pensamiento estratégico, generando obsolescencia en su misión y visión.
	F8	Objetivos de la línea de servicios.	D8	Ambiente interno organizacional poco adecuado, cultura organizacional no definida.
	F9	Conocimiento de los beneficiarios sobre la oferta de servicios.	D9	Poca flexibilidad y adaptabilidad a los cambios, generando el aplazamiento o paro de diferentes proyectos que se tienen en curso.
	F10	Capacidad de trabajo cooperativo con otras organizaciones.	D10	No elaboración de presupuesto, fijación de presupuestos y evaluación de cumplimiento.
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS DE BENEFICIO	ESTRATEGIAS DE SOBREPONER	
O1	Relaciones con instituciones educativas de Cali.	F1, F2, O2, O4, O8. Desarrollar capacitaciones o eventos socializando el éxito del modelo de atención de SOLVIDA, a organizaciones pequeñas o medianas que atiendan personas víctimas de la violencia, al igual que ofrecer su experiencia para capacitar grupos gestores de proyectos con estas poblaciones. F1, F3, F4, F6, O3, O5, O6. Adquirir un área de mercadeo o proyectos, encargada de participar en convocatorias de proyectos que impulsan otras organizaciones, en general internacionales, para postularse a dichas licitaciones y conseguir otros tipos de apoyos mediante relaciones mutuales; al igual que la investigación y participación de convocatorias de premios o reconocimientos locales, nacionales o internacionales. F6, O2, O4. Fortalecer los vínculos con la DPS y otras organizaciones cercanas a SOLVIDA mediante programas de formación, capacitación y vinculación de voluntarios y líderes comunitarios para ser gestores de convivencia en el distrito y replicas en otras localidades. F7, O1, O9. Vincular otras metodologías (diferente al voluntariado) para prácticas o pasantías de estudiantes universitarios de carreras afines a la misión o necesidades de SOLVIDA, como psicología, derecho, administración de empresas, mercadeo, etc., que permita el mejoramiento y crecimiento de la organización. F4, F8, F9, O3, O10. Favorecerse de la experiencia del modelo de atención ofrecidos por la ONG y la satisfacción de sus beneficiarios, para desarrollar en conjunto con organismos internacionales, programas en el área sicosocial para la superación del duelo y pos trauma, mediante pedagogías cercanas a la población (sanación mediante la risa, arte, la expresión oral, costumbres, canto, etc.). F2, F5, O7. Generar espacios que estimulen la participación de la comunidad de Aguablanca, con apoyo de la junta comunal u organizaciones civiles no formales, para formar líderes locales y desarrollar actividades visibles y de impacto. F2, F3, F10, O3, O6. Recuperar y fortalecer relaciones con otras organizaciones que se obtuvieron con anterioridad, para reactivar proyectos exitosos o generar programas cooperativos que puedan convertirse en procesos constantes de la asociación	O1, O3, O4, D1, D6. Articular y gestionar recursos de universidades, organizaciones del estado e internacionales en proyectos, vinculando grupos de jóvenes, que visibilice su aporte social en el desarrollo de la Ciudad.  O1, O3, O7, O9, D2. Fortalecer y articular toda la red de apoyo social con los diferentes actores cercanos a SOLVIDA, para el trabajo cooperativo y desarrollo de proyectos continuos con impacto social en la Ciudad, empleando herramientas tecnológicas que permitan una buena comunicación e intercambio de experiencias para el mejoramiento organizacional.  O1, O3, O4, O10, D4. Diversificar y desarrollar nuevos programas con la comunidad que atiende sus necesidades y mejore sus oportunidades financieras y mitiguen la violencia, involucrando jóvenes, niños, mujeres cabeza de hogar, para lograr apoyo de otras organizaciones.  O8, O9, O10, D2, D3, D5, D6, D7, D8, D10. Realizar un estudio de otras organizaciones que permita establecer mejoras significativas, identificar factores de éxito, estrategias exitosas en el mismo sector. Al igual que hacer un análisis interno de SOLVIDA y de otras organizaciones para fortalecer el área estratégica y administrativa.  O1, D3. Generar prácticas en cargos directivos en la organización, complementando la estructura administrativa, que permita generar estrategias en áreas que son falencias de SOLVIDA (finanzas, planeación, mercadeo, entre otras) vinculando estudiantes de carreras afines a ellas.	
O2	Cercanía con fundaciones y otras organizaciones no formales.			
O3	Relaciones internacionales.			
O4	Programas y proyectos del DPS.			
O5	Convocatorias y premios de organizaciones en reconocimiento al trabajo social en Colombia.			
O6	Reconocimiento de la ONG en la atención de víctimas y gestión de proyectos.			
O7	Líderes y juntas de acción local.			
O8	Estrategias y orientaciones de otras organizaciones.			
O9	Red de apoyo social.			
O10	Desarrollo de programas en la línea de servicio sicosocial.			
AMENAZAS		ESTRATEGIAS DE AFRONTAR	ESTRATEGIAS DE SUPERAR	
A1	Organizaciones sociales con el mismo objetivo social y población atendida.	F2, F7, F10, A1, A2, A3. Generar alianzas con organizaciones que permita realizar actividades o eventos que apoyen los lineamientos del gobierno en construcción y firma de la paz en la creación de políticas públicas y nuevas oportunidades para las víctimas.  F3, F4, F6, F10, A4, A6. Desarrollar programas de responsabilidad social con empresas privadas para la vinculación social y laboral de las víctimas del desplazamiento en Cali, involucrando a las entidades estatales respectivas, haciéndoles organizaciones beneficiadoras del programa.  F7, A5, A8. Generar un programa de comunicación organizacional, que permita el uso de redes sociales y pagina web (emplear cuentas gratuitas), y en la recuperación de dichos espacios si se tenían, para visibilizar la organización, ofreciendo el portafolio de SOLVIDA, dando a conocer los programas de atención y proyectos realizados, beneficiadores o apoyos institucionales.  F2, F6, F10, A7. Retomar los proyectos de estudio sobre el desplazamiento en Colombia con organizaciones internacionales y locales, como también ofrecer asesoría y colaboración con ECOSOC, organización de las naciones unidas. F5, A10. Capacitar al personal sobre los procesos internos de SOLVIDA, guías en el proceso de atención de la población desplazada, documentación, manejo de la información y herramientas tecnológicas como la ficha digital.	D3, A6, A9. Desarrollar una planeación estratégica mediante un análisis y replanteamiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, complementar estructuras organizacionales y generación de estrategias basada en el modelo BSC.  D5, D9, A9. Estructurar los procesos de atención de la asociación en diagramas para detectar las actividades claves que generan valor, los puntos de mejoramiento y plantear indicadores de procesos y resultados, que permitan realizar un efectivo seguimiento en los proyectos, actuar a tiempo y corregir.  D1, D4, D6, A4, A6, A7. Identificar nuevas necesidades de la comunidad atendida y generar proyectos en áreas poco trabajadas que permitan diferenciar a SOLVIDA que sean atractivos para las empresas o el estado, que logre su vinculación y cuyo impacto sea visible y positivo para estar organizaciones.  D9, D10, A5, A8, A9. Emplear la planificación financiera y formatos Excel, para una responsable asignación de los recursos e identificar el nivel de inversión que requiere la asociación para su funcionamiento mensual o anual.	
A2	Cambio en las políticas de la reparación a las víctimas del desplazamiento.			
A3	Clima político frente a las negociaciones de firma de paz en Colombia.			
A4	Falta de credibilidad en algunas instituciones del estado.			
A5	Tecnologías de la información deficientes.			
A6	Bajo interés de proveedores o benefactores locales o nacionales del sector.			
A7	Tasa de desplazamiento y migración al sector de Aguablanca.			
A8	Dificultad de acceso a la tecnología.			
A9	Baja disponibilidad de fuerza laboral social.			
A10	Vulnerabilidad y riesgos de seguridad por personas malintencionadas.			

## **7.3 IDENTIFICACIÓN DE REDES**

**7.3.1 La Red Cultural.** Es producto de “valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo del liderazgo de la alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía”<sup>60</sup> partiendo de la matriz axiológica y de las observaciones para SOLIVIDA la red se conforma de la siguiente forma.

### **7.3.1.1 Historias**

- Los beneficiarios y empleados, ven a SOLIVIDA como un espacio donde encontraran apoyo y calidez humana, sus historias como víctimas y personas de otra sociedad con vivencias positivas y de superación, son importantes entre ellos y fortalecen sus lazos como comunidad.
- La misma comunidad beneficiada, se agrupa y comparte sus experiencias, apoyan el reencuentro con sus comunidades de origen y generan lazos de hermandad, reconociéndoles como un grupo especial de la sociedad caleña.
- Las condiciones por las cuales llegan a la asociación son motivo de cuidado y protección frente a personas externas, sobre todo con quienes representan un símbolo de autoridad.

### **7.3.1.2 Los símbolos.**

- Las directivas, representan para los beneficiarios todo lo que esperan de una sociedad incluyente y socialmente responsable, con valores cívicos y humanos, que los entienden, valoran y respetan como personas y no como víctimas.
- La comunicación es otro elemento característico, la escucha y el habla son importantes, el trato utilizado refleja la amabilidad y el sincero compromiso hacia este grupo social.
- El amor por la comunidad, se resume en el nombre de la organización, que es reconocido por la mayor parte de la población de Aguablanca y aledaños, en

---

<sup>60</sup> SERNA G., Humberto. Gerencia Estratégica. 3D editores. 2010 Bogotá D.C. p. 133.



muchas ocasiones, los nombres de las dos directivas tienen igual valor comparativo con el de la ONG.

#### **7.3.1.3 Estructuras de poder.**

- El modelo o sistemas de atención son propios de la organización y representan para el estado y otras organizaciones un ejemplo de compromiso y dedicación apto para ser implementado.
- La experiencia y campo de conocimiento obtenido durante años de trabajo.
- No hay preferencias, el sistema de atención inmediato y la política de no citas previas, permite que todos los que asistan a la ONG sean tratados de la mejor manera y en el momento justo.
- Dentro de su estructura de trabajo vinculan directamente las universidades de Cali, como parte de su proceso transformador de la sociedad.

#### **7.3.1.4 La estructura organizativa.**

- Así presenten un organigrama y otros cargos, en la ejecución, se evidencia únicamente los procesos de atención.
- La estructura se observa piramidal, pero en realidad gira entorno a los beneficiarios como eje y pilar de la asociación, las directivas, proyectos y fondos son encaminados a la satisfacción de los usuarios; por lo que finalmente puede observarse como circular.

#### **7.3.1.4 Los sistemas de control.**

- Las políticas de información y los documentos generados que relacionan beneficiarios son confidenciales para la organización.
- La seguridad de los usuarios, promotores, voluntarios y demás miembros de la ONG priman como bienestar general y no comprometen su integridad.
- Le dan seguimiento a los casos más especiales, promoviendo su seguridad, su bienestar y satisfacción de necesidades, como también detectar posibles amenazas o dificultades desde que inician su proceso en SLIVIDA.

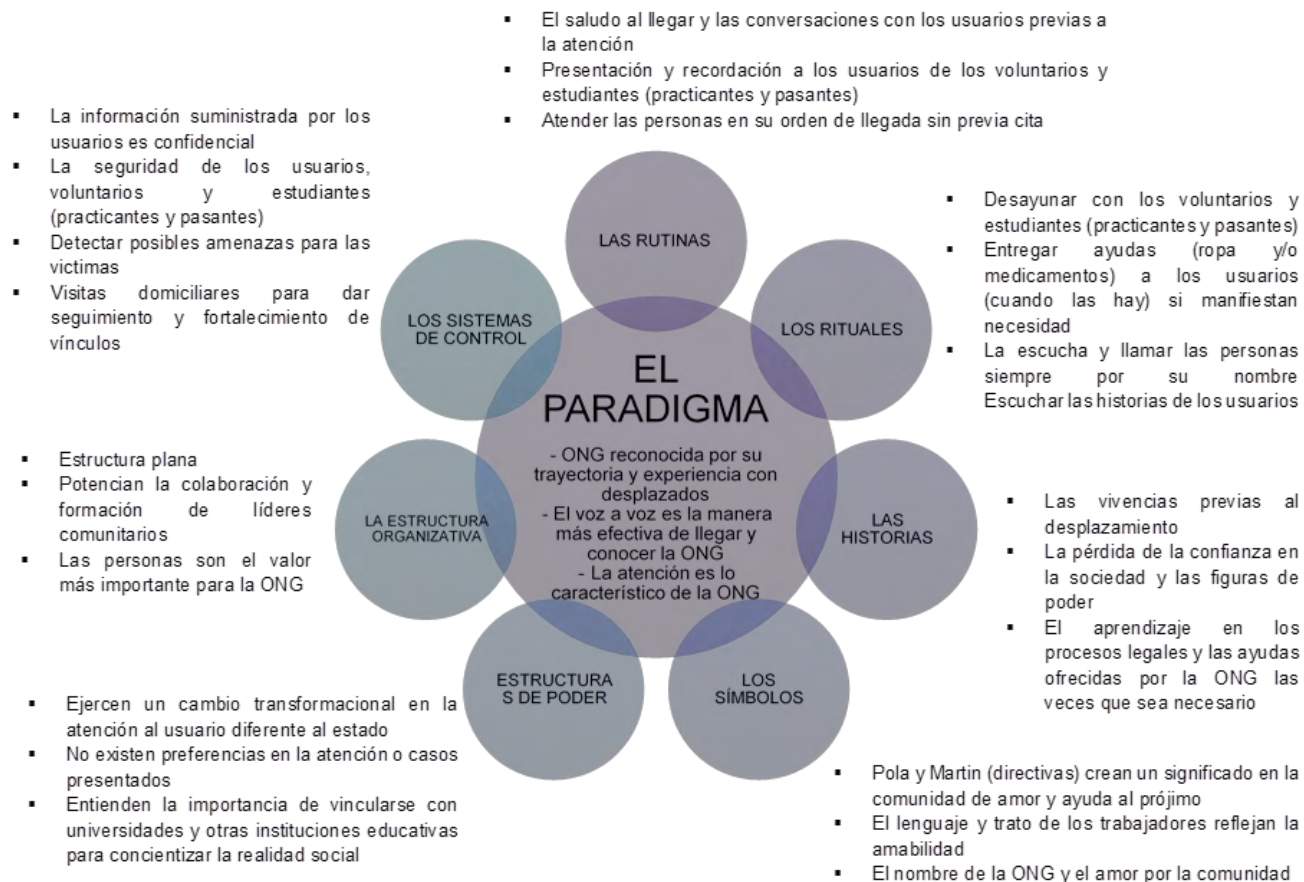
#### **7.3.1.5 Las rutinas.**

- La cortesía como el saludo y el trato por el nombre, como la atención desde la confianza y el respeto del espacio por el otro.
- La recordación constante de las personas que trabajan como promotores y voluntarios y el apoyo que reciben de otras instituciones universitarias.
- Atender a las personas en su orden de llegada.

#### **7.3.1.6 Los rituales.**

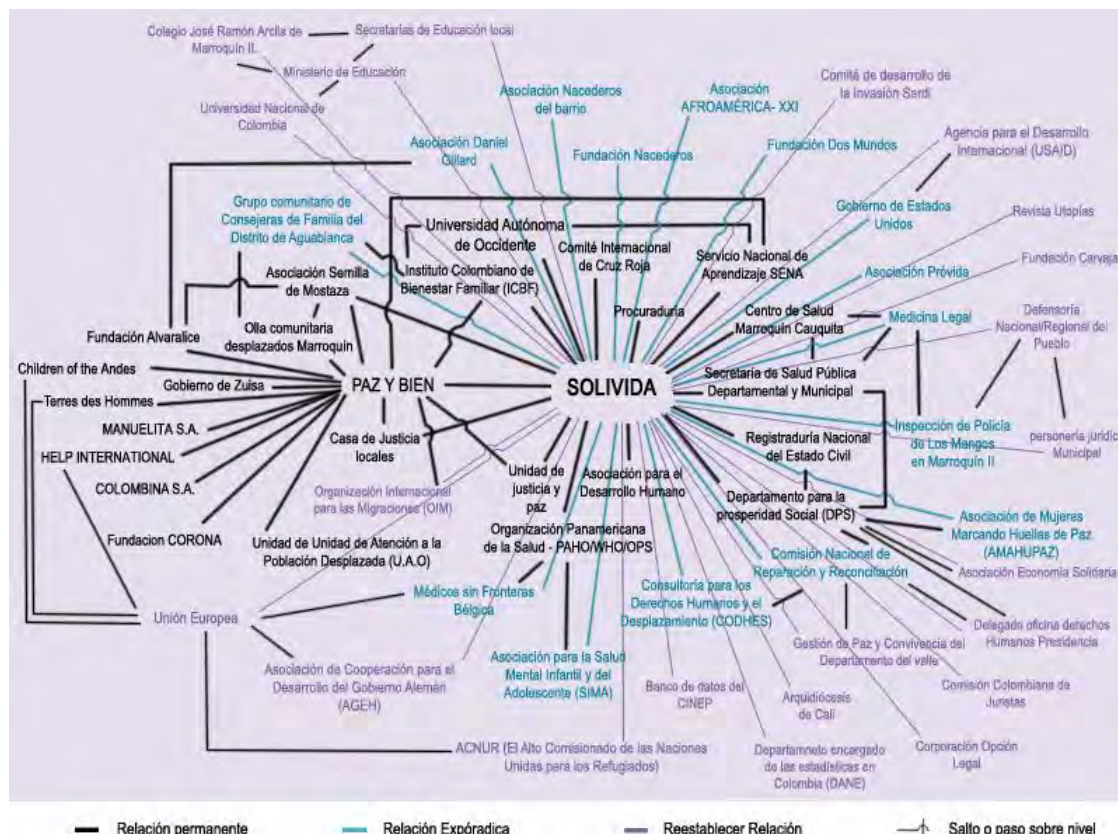
- Desayunar con los voluntarios o empleados, compartir un café o alguna merienda.
- Ofrecer algunas ayudas a los usuarios que realmente la necesitan como ropa, medicamentos, transporte, fotocopias, elementos que facilitan en un mínimo porcentaje del impacto económico, en el que viven.
- Referirse siempre por el nombre de la persona, estar en disposición de escucha de sus historias y respetar sus expresiones de frustración.

**Figura 16. Propuesta de red cultural Organizacional**



**7.3.2 La red social o red de apoyo.** Está conformada por instituciones públicas y privadas, cercanas a la comunidad y otras que por el ejercicio legal son necesarias interactúan con SOLIVIDA; el objetivo común obedece al mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad desplazada que vive en la ciudad de Cali en Aguablanca, mediante el ejercicio de sus derechos constitucionales.

**Figura 17. Red de apoyo**



**Fuente:** Elaborada con base al anexo A.

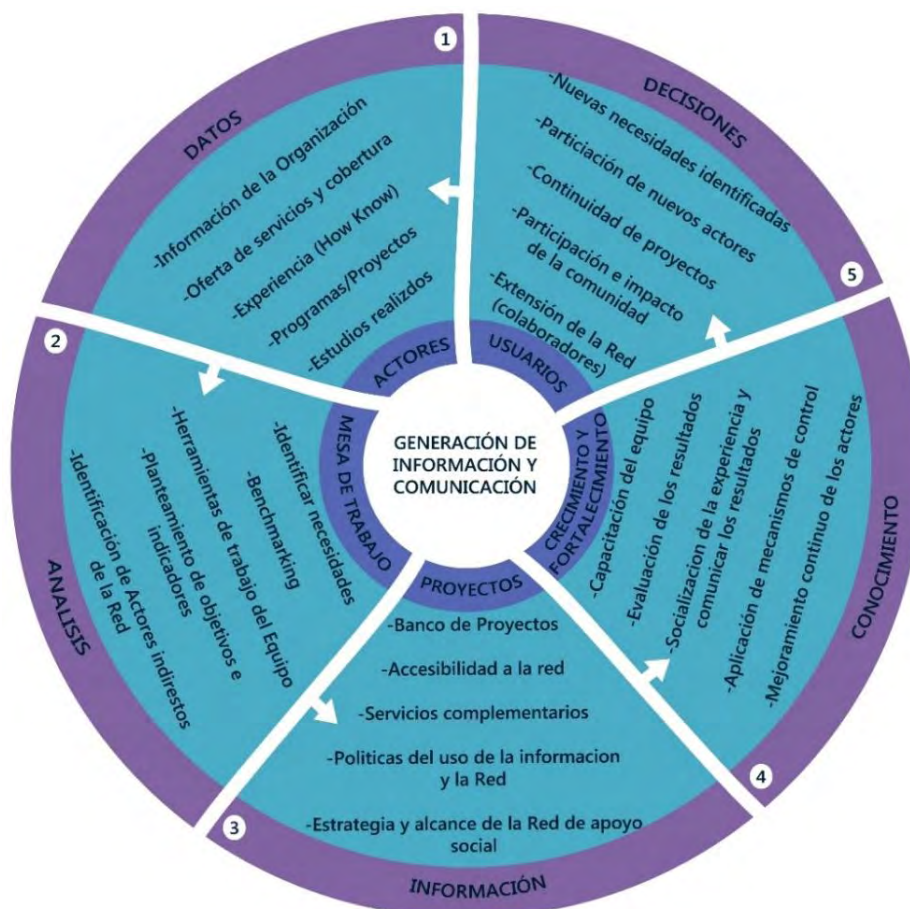
Con la finalidad de articular los actores y conformar la mesa de trabajo, es necesario que la dirección defina la oferta de servicios que dispone el sector, las problemáticas y necesidades de la comunidad y las herramientas de trabajo. Por último, el fortalecimiento de la red debe responder a los pilares de su conformación: la gestión del conocimiento o de la información y los proyectos o procesos de intervención social.

**7.3.2.1 Ciclo de la gestión de la información.** Inicia con la recolección de datos de las organizaciones que conforman la red (actores), quienes, que y donde lo

hacen; los servicios que ofrecen en materia de apoyo a víctima del conflicto armados y la experiencia acumulada en su ejercicio. Se realiza un análisis de la demanda de necesidades de la comunidad a atender, las fortalezas y herramientas de trabajo disponibles en la red, para así plantear los objetivos y alcances.

Esta información debe socializarse, por lo tanto es importante que la red permita accesibilidad (Tics) a cualquier actor directo o indirecto, a los proyectos conformados en la mesa de trabajo, a los servicios complementarios y a los objetivos planteados. La consecución de los proyectos permitirá capacitar a los equipos de trabajo conformados, evaluar los resultados y socializar nuevas estrategias que permitan el mejoramiento y crecimiento de la Red. Esta gestión del conocimiento permitirá tomar decisiones y replantear necesidades de los usuarios o beneficiarios, la participación de nuevos actores y su vinculación a la red.

**Figura 18. Propuesta de generación de información y comunicación**





**7.3.2.2 Metodología de apoyo y gestión de proyectos.** Se compone de demanda, oferta y la ejecución de proyectos articulada a la gestión de la información. Atender las necesidades que el gobierno no abarca e identificar otras exigidas por la comunidad desplazada es el inicio; la red articula esfuerzos para recibir propuestas que puedan mitigar o satisfacer dichas necesidades, administrar los recursos obtenidos y financiar propuestas; para lo cual pueden ofrecer servicios complementarios entre las diferentes organizaciones, crear proyectos o programas, recibir y asesorar iniciativas de particulares e involucrar otros sectores como voluntarios, benefactores o socios. El seguimiento y la evaluación de los proyectos, la generación de espacios de capacitación, socialización de resultados y experiencias, son herramientas para el cumplimiento de los objetivos y fortalecimiento de la red.

**Figura 19. Propuesta de apoyo y gestión de proyectos**



**Fuente:** Elaboración propia con base a Red Distrital de Cooperación para el Desarrollo. Socios por Bogotá. Bogotá sin límites. Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. Colombia.

**Figura 20. Propuesta de fortalecimiento de la red**



Con relación a lo anterior el buen uso de la información, la cooperación interinstitucional y la gestión del conocimiento, permitirá fortalecer la red y por consiguiente las organizaciones de manera independiente mejorar sus prácticas.

## 7.4 LOS GRUPOS DE INTERÉS

**7.4.1 Identificación de los clientes.** Las intervenciones de SOLIVIDA y los proyectos realizados por sus directivas, han permitido establecer relaciones claras con algunas organizaciones y personas que se definen a continuación como clientes internos y externos.

**7.4.1.1 Clientes internos.** “Las edades de las personas que laboran como promotoras y funcionarios dentro de SOLIVIDA oscilan entre los 19 y los 60 años”<sup>61</sup>. El personal disponible son: la abogada, el sicólogo, una secretaria, una aseo y una promotora. Los practicantes y pasantes cuando se vinculan en a través de proyectos de la Escuela de Facilitadores Sociales de la Universidad Autónoma de Occidente, en la modalidad de pasantías comunitarias.

### 7.4.1.2 Cliente externo.

- **Cliente/Usuario.** La población atendida en su mayor proporción son víctima del conflicto armados de la Región pacifico que llegan al sector de Aguablanca; la otra comunidad atendida son víctimas de la violencia común que viven en el sector. Ambas poblaciones víctimas, llegan a la Asociación por conocimiento previo a través de la red familiar, voz a voz de la red de víctima del conflicto armados o de la comunidad, o por referencia de otras organizaciones con los mismos fines o instituciones del estado. Los usuarios que realizan el primer contacto en su mayoría son mujeres cabeza de hogar y los beneficiados tienen diferentes edades.
- **Comunidad.** “El Distrito de Aguablanca es el sitio donde más se congrega la población afro con más de 800.000 habitantes”<sup>62</sup>. Tiene número alto de instituciones públicas y fundaciones que apoyan el trabajo y la proliferación de

---

<sup>61</sup> LUCIA C., MAYRA. PERDOMO D. SANDRA. Realización de un producto comunicativo para fortalecer la orientación de funcionarios y promotores de la asociación SOLIVIDA hacia la atención de la comunidad desplazada. Pasantía Comunitaria para optar al título de Comunicador Social Periodista. 2009. p. 76.

<sup>62</sup> Disponible en internet: <http://historico.elpais.com.co/paisonline/calionline/notas/Febrero062007/blanco.html>

líderes comunitarios que participan en la atención de SOLIVIDA y otras fundaciones, además de ser la principal fuente de comunicación mediante el voz a voz de los servicios y protección de su misma comunidad.

- **Instituciones públicas.** La fundación Paz y Bien, el instituto educativo Nuevo Latir, el Hospital Holmes Trujillo e Isaías duarte cansino, entre otros hacen parte de la comunidad de Aguablanca con las cuales SOLIVIDA tiene relación indirecta a través del restablecimiento de los derechos de sus usuarios.

Diferentes proyectos realizados por las directivas ha permitido relaciones con entidades nacionales e internacionales como la Universidad del Valle, la Universidad Pontificia Javeriana Cali, la Universidad Autónoma de Occidente y la Universidad NACIONAL. Con IKV PAX Christi, ACNUR<sup>63</sup>, OPCION LEAL<sup>64</sup>, OIM, AGEH<sup>65</sup>, que han ofrecido posicionamiento y reconocimiento durante su larga trayectoria.

Otras instituciones con las que se tiene interacción para el apoyo interdisciplinar en proyectos y asesoría y seguimiento de los usuarios son el Ministerio público, la fiscalía general de la nación, Acción Social, la Unidad de atención a la población víctima del conflicto armado UAO, la oficina del servicio de atención a la comunidad SAC, la Personería municipal, Defensoría del pueblo y la Procuraduría, las cajas de compensación Comfenalco y Comfandi y el Instituto colombiano de desarrollo rural INCODER (Antiguo INCORA).

- **Instituciones privadas.** SOLIVIDA posee una trayectoria de 20 años, sin embargo la experiencia en relaciones con empresas del sector privado ha sido escasa; proyectos sociales, eventos de formación académica, socialización de las consecuencias del conflicto armado y proyectos de prácticas y voluntarios han sido bien aceptadas por instituciones de educación del mismo carácter.

**7.4.2 Identificación de las necesidades.** Las necesidades actuales y nuevas determinadas por la experiencia obtenida mediante un proceso de escucha con los grupos de interés se presentan a continuación.

---

<sup>63</sup> La Agencia de la ONU para los Refugiados.

<sup>64</sup> La Corporación Opción Legal es una entidad sin ánimo de lucro creada en 1999, que trabaja en favor de la población vulnerable.

<sup>65</sup> Asociación para la Ayuda al Desarrollo, presta servicios de personal cualificados y orientados, reconocida por el Estado alemán, para el apoyo de proyectos a otras organizaciones.



#### **7.4.2.1 Internos.**

- Capacitarse sobre la ruta de atención, documentación y uso de herramientas tecnológica para los procesos de atención que ofrece SOLIVIDA.
- Recibir capacitación sobre procesos e instituciones del gobierno para atención y reparación integral de víctimas del desplazamiento forzado.
- Recibir capacitación en material de derechos humanos internacionales o nacionales.
- Formar promotores o funcionarios en liderazgo y capacidades de escucha y mediación de conflictos, para los procesos de atención.
- Contar con material de capacitación actualizado con un vocabulario más fácil de interpretar.

#### **7.4.2.2 Beneficiarios.**

- Reconectar con la red familiar de la víctima en el lugar de procedencia y/o en Cali después del desplazamiento.
- Adquirir alojamiento provisional para estabilizarse e iniciar la recuperación e integración en la sociedad y acceder a la red de apoyo.
- Solicitar asesoría en procesos legales para el restablecimiento de derechos vulnerados y acceder a las ayudas del gobierno.
- Recibir atención oportuna y asistencia social para la minimización del impacto psicológico de los usuarios o mediación de conflictos.
- Recibir acompañamiento por parte del personal durante el proceso del restablecimiento y ejercicio de sus derechos.
- Sentirse escuchados, comprendidos, seguros y recuperar los vínculos de confianza con la sociedad.
- Recibir algún beneficio extra que pudiera ofrecer SOLIVIDA como medicamentos, alimentos o ropa.

- Tener acceso a información de otras organizaciones que ofrecen servicios similares o complementarios a SOLIVIDA
- Oportunidades laborales teniendo en cuenta sus niveles de educación.

#### **7.4.2.3 La comunidad.**

- Líderes comunitarios con la capacidad de mediar conflictos sociales y promocionar la convivencia.
- Fortalecer la relación de confianza con las víctimas y su integración en la sociedad.
- Aminorar las acciones violentas en el sector.
- Fortalecer e incrementar las redes de apoyo social.

#### **7.4.2.4 Instituciones educativas**

- Generar prácticas o pasantías para estudiantes de pregrado (sicología, pedagogía, administración, mercadeo, publicidad, comunicación social) carreras afines a los objetivos, servicios o necesidades de la Asociación como opción de grado.
- Generar espacios de participación y socialización del fenómeno del desplazamiento forzado en Colombia y el impacto en el desarrollo social de la comunidad.
- Socializar y conocer las actividades desarrolladas por la asociación, las experiencias vividas por las directivas y de los estudiantes universitarios que desarrollaron trabajos en ella.

#### **7.4.2.5 Sector empresa.**

- Proyectar un alto compromiso con la sociedad y fortalece las relaciones con el entorno y su público.

- Sensibilizar al personal y capacitar a funcionarios para el mejoramiento del proceso de atención a víctimas.
- Aumentar la recordación de imagen y marca así como la diferenciación frente a la competencia y la fidelización de sus clientes.
- Aumentar la flexibilidad con sus clientes al desarrollar políticas de escucha con los intereses de la comunidad.
- Atraer inversionistas que apoyan a empresas socialmente responsables.
- Mejorar la administración del recurso financiero y los beneficios otorgados por el gobierno de Colombia a empresas socialmente responsables.
- Incidir positivamente la comunidad, medios de comunicación y líderes de opinión.

**7.4.3 Servicios a ofrecer.** SOLIVIDA durante su experiencia y trabajo con la comunidad, congeló algunas iniciativas y proyectos que hoy pueden aportar al portafolio de servicios de la asociación; sumado a los beneficios que actualmente ofrecen y los identificados a partir de los objetivos generales y específicos de organización (cuadro 5 y 7) y la propuesta organizacional generada a continuación.

**Figura 21. Servicios SOLIVIDA**



## 7.5 LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DE ATENCIÓN Y ELABORACIÓN DEL MAPA PROCESOS DE SOLIVIDA

Figura 22. Propuesta mapa de procesos SOLIVIDA



**7.5.1 Identificación de los procesos estratégicos.** Se plantea los siguientes procesos para la planificación y ejecución de actividades para lograr los objetivos misionales y la generación de valor agregado.

**7.5.1.1 Modelo de atención.** Involucra políticas de la ONG y los mecanismos de atención, la importancia del objetivo social y como se debe generar valor a través de los diferentes servicios que se ofrecen mediante la atención, asesoría y actividades desarrolladas para los usuarios.

**7.5.1.2 Comunicación Institucional.** indispensable generar y fortalecer relaciones para el desarrollo y apoyo de programas y/o proyectos cooperativos que tiene SOLIVIDA con instituciones del estado o privadas por medio del portafolio de servicios.

**7.5.1.3 Gestión financiera.** Todas las iniciativas generadas desde la alta dirección para la consecución de fondos y la continuidad de los programas de SOLIVIDA.

**7.5.1.4 Gestión de proyectos.** Involucra la red de apoyo, permite la generación de propuestas para el mejoramiento continuo y fortalecimiento de la institución, la satisfacción de necesidades de la comunidad y proyección de SOLIVIDA.

**7.5.2 Identificación de los procesos de apoyo.** De acuerdo a los servicios generados por SOLIVIDA actualmente, las actividades clave y el modelo de atención, los procesos indispensables para dar cumplimiento se basan en la formación del talento humano, la gestión de recursos, el apoyo jurídico, los apoyos institucionales y la ruta de atención SOLIVIDA.

**7.5.2.1 Formación del talento humano.** Las directivas creen en la formación permanente de sus empleados, voluntarios y líderes comunitarios, mediante el acompañamiento y guía en el proceso de atención, y socialización de la documentación necesaria para las víctimas e instituciones a las cuales se deben dirigir. Empleados y directivas promueven la formación autónoma en los beneficiarios, permitiéndoles apropiarse de procesos y mecanismos para restablecer sus derechos vulnerados, para así generar una red de conocimiento comunitario y que estos a su vez formen a otros. Por otro lado el apoyo y gestión de conocimiento a practicantes y pasantes, para el desarrollo de sus proyectos o la vinculación y participación en los proyectos institucionales propios o del gobierno.

**7.5.2.2 Gestión de recursos.** La asociación le apunta a la vinculación de nuevo recurso humano calificado desde las universidades por medio de alianzas como la EFS<sup>66</sup>, y recursos financieros a través de la prestación de servicios como la realización de proyectos de investigación social o capacitaciones. Actualmente depende de los aportes de sus directivos; sin embargo las estrategias de *fundraising*<sup>67</sup> se enfocaran para garantizar la sostenibilidad legal de la ONG, cumplir con sus necesidades básicas y promover sus programas con las víctimas de la violencia sea mediante apoyos o nacionales (alianzas con el sector privado).

**7.5.2.3 Apoyo jurídico.** Está ligado a la gestión de conocimiento por parte de las directivas de la ONG, de las instituciones del estado y otras organizaciones con el mismo fin que traban en conjunto o apoyan el trabajo de SOLIVIDA; e institucionales como universidades, hospitales y otras que dan recursos para el funcionamiento o generación de proyectos que dan continuidad a los objetivos de la asociación.

---

<sup>66</sup> Escuela de Facilitadores Sociales, Universidad Autónoma de Occidente Cali.

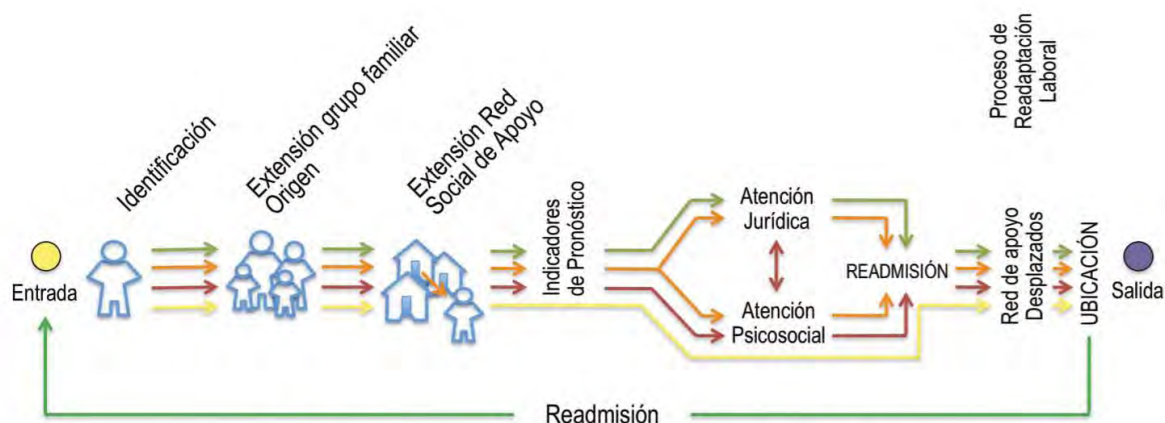
<sup>67</sup> Estrategias de consecución de fondos para empresas sin ánimo de lucro.

**7.5.2.4 Apoyos institucionales.** Vincula estrategias de comunicación organizacional y relaciones empresariales del community manager<sup>68</sup>, para lograr el mejor impacto local, nacional e internacional con organizaciones. Es vital enfocarse en la generación de relaciones para el trabajo cooperativo y complementación de servicios.

**7.5.2.5 Ruta de atención.** Sostén de todos los procesos de la ONG, que tienen de base la primera atención y los procesos de escucha, para la prestación de cualquier servicio. La ruta permite a usuarios y promotores desplazarse por todas las posibles atenciones con el objetivo de generar el mejor impacto en la satisfacción de las necesidades de las víctimas, responder a tiempo a los cambios de demandas del beneficiario y vincular personas o instituciones a proyectos.

**7.5.3 Identificación de los procesos misionales (claves).** SOLIVIDA ha diseñado un sistema de atención primario a las víctimas de la violencia que llegan a la ciudad de Cali; Una vez la persona hace el contacto por primera vez inicia el proceso de ingreso e identificación, puede definirse como víctima directa o indirecta, la cual posee un tipo de relación con la víctima real.

**Figura 23. Ruta de atención que siguen las personas en SOLIVIDA.**



**Fuente:** Reparación formal y reparación real. Interrogantes y sugerencia. Estudio de 100 casos de víctimas. SOLIVIDA, IKVPAX CHRSTI. 2009.

<sup>68</sup> Persona encargada de generar y fortalecer las relaciones de la empresa con sus clientes.

Estas actividades están incorporadas en la atención jurídica y sicosocial, se identificaron procesos con la comunidad y la gerencia de la asociación, que se presentan a continuación.

**7.5.3.1 Rutas de procesos internos.** Los usuarios inician su proceso de atención por medio de una ficha de inscripción (ficha SOLIVIDA), mediante la cual se identifica su condición de usuario en tres categorías:

- **Víctima del conflicto armado:** personas que han sido movilizadas en contra de su voluntad producto del conflicto armado interno del país, que vulneran sus derechos humanos.
- **Víctimas:** personas que no son desplazadas pero que han sido vulneradas en sus derechos humanos producto de la violencia común, familiar, entre otras, diferentes al conflicto armado.
- **Comunidad local:** personas del distrito de Aguablanca u otras comunidades cercanas al territorio de atención, que solicitan asesorías en respuesta de sus necesidades y derechos básicos.

El proceso permite identificar las necesidades y derechos vulnerados del usuario, y verificar si pertenecen a una de las categorías; si es víctima del conflicto armado y ha declarado ante la UAO<sup>69</sup>, procede a ser uso de los servicios; en caso contrario, se redirige a la ruta institucional correspondiente, se solicita los documentos (pruebas) del requerimiento por el que accede al servicio de SOLIVIDA y se realiza el proceso de escucha.

Existen tres tipos de atención identificados:

- **Jurídica:** cuando se hace necesario la orientación de los abogados para atender necesidades básicas y restablecer derechos humanos que han sido negados.
- **Sicosocial:** para la superación del duelo o estabilización del paciente en crisis emocionales, producto de la atención jurídica, además se brinda asistencia médica básica por medio de suministro de algunos medicamentos u observación de síntomas de funciones motoras entre otros.

---

<sup>69</sup> Unidad de atención al desplazado, sistema oficial de registro de desplazados y víctimas.



- **Intervenciones o asesorías:** permiten un seguimiento continuo de orientación y supervisión a los casos de los usuarios y su readaptación, quienes mediante un proceso de formación transversal y transparente se ofrecen herramientas para que puedan ejercer la reposición de sus derechos directamente por medio de mecanismos (peticiones, tutelas, etc.).

**Figura 24. Propuesta de la ruta de procesos internos de atención SOLIVIDA**



**Fuente:** SANTAMARÍA, Paula., CANDIA, Karina., LEMOS, Diego., GARCÍA, Luis P. XIV Escuela de Facilitadores Sociales, Universidad Autónoma de Occidente, 2012. Contenido del proyecto grupal de intervención social con la ONG SOLIVIDA.

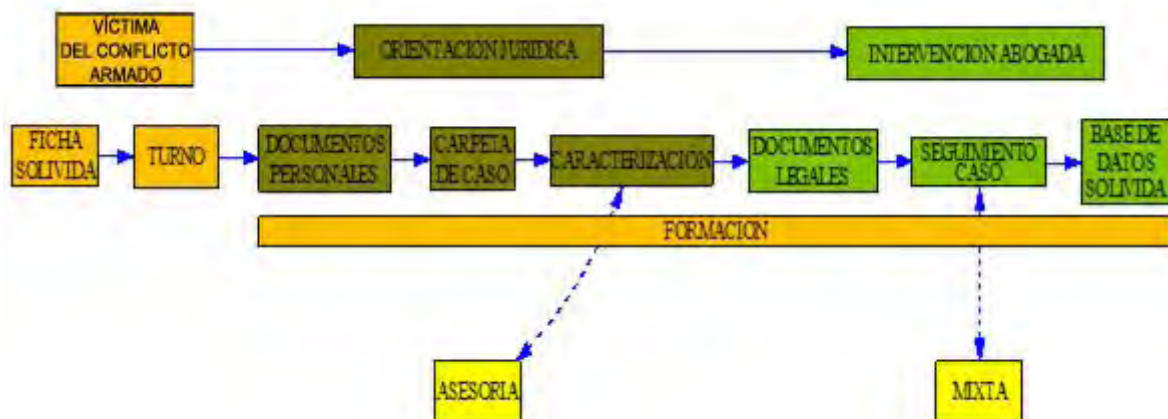
**7.5.3.2 Ruta de orientación jurídica.** La víctima del conflicto armado debe traer consigo el registro de la UAO previamente solicitado y estar registrado en la base de datos, se asigna un turno de atención (sin previa cita) de acuerdo al orden de llegada. Durante la orientación jurídica, se toma fotocopia de documentos personales y otros que se consideren oportunos (cedula, registros de nacimientos de hijos u apoderados, carnet de salud o tarjeta militar, entre otros). Si el usuario no cuenta con ellos inicia el proceso de solicitud para que los adquieran en las instituciones respectivas.

La documentación de la víctima del conflicto armado es característica de la ONG, reconocido por la Registraduría Nacional al apoyarlos en su gestión con las víctimas. Se crea una carpeta personalizada del usuario física y digital, donde se registra todas las consultas, avances del caso, declaración de hechos y copias de documentos; este proceso permite a los abogados identificar necesidades primarias a atender y pasos a seguir, así como los documentos necesarios para iniciar a posteriori la intervención.

La caracterización permite dar asesoría de otros temas durante las consultas que pueden o no estar relacionadas con el caso de víctima del conflicto armado. La

intervención mixta permite hacer atención jurídica, social o de salud, cuando el usuario manifiesta la necesidad o cuando los miembros de SOLIVIDA la ven necesaria.

**Figura 25. Propuesta de la ruta de orientación jurídica SOLIVIDA**



**Fuente:** SANTAMARÍA, Paula., CANDIA, Karina., LEMOS, Diego., GARCÍA, Luis P. XIV Escuela de Facilitadores Sociales, Universidad Autónoma de Occidente, 2012. Contenido del proyecto grupal de intervención social con la ONG SOLIVIDA.

Se hace seguimiento del caso antes, durante y después con el usuario, enseñando durante todo el proceso la responsabilidad que tiene con sus documentos, las entidades a las que debe acudir, los deberes del estado y los derechos como colombiano y la reposición de derechos de los víctima del conflicto armados (salud, vivienda, educación, documentación) y/o las solicitudes para las ayudas humanitarias; también de las demandas, tutelas u otros documentos que merecen ser archivados (fotocopias); por ultimo ingresa a la base de datos de SOLIVIDA y se mantiene actualizada con todos los avances desde su llegada a la asociación.

**7.5.3.3 Ruta de atención sicosocial.** El nuevo usuario categorizado como víctima realiza la ficha de inscripción de SOLIVIDA; por lo general ya están registrados y sólo se asigna el turno. Durante la atención, se brinda un espacio de escucha y acompañamiento a los problemas del usuario, al igual que se observa sus comportamientos para detectar posibles crisis y tratarlas a tiempo, o problemas físicos para recomendar algún tipo de atención médica.

Se genera un historial de atención, se evalúa como ingresa y como vive el proceso el beneficiario, si la dirección lo considera necesario; importante saber si la

Durante la intervención complementaria, se presta el servicio de atención para ayudar a los usuarios recuperar la confianza en la sociedad, manejar crisis de ansiedad o emocionales durante las asesorías, se les enseña herramientas de relajación y autocontrol; se forma al usuario mediante la comunicación del derecho sobre la salud y el deber de las instituciones de ofrecer este servicio.

```
graph LR; V[VICTIMAS] --> AS[ASISTENCIA SOCIAL]; AS --> A[ASESORIA]; AS --> IM[INTERVENCIÓN MEDICO/SICOLOGO-]; F[FICHA SOLIVIDA] --> T[TURNO]; T --> DP[DOCUMENTOS PERSONALES]; DP --> OE[OBSERVACIÓN Y ESCUCHA]; OE --> H[HISTORIAL]; H --> AC[ATENCIÓN COMPLEMENTARIA]; AC --> AY[AYUDAS]; AY --> BD[BASE DE DATOS SOLIVIDA]; IM --> M[MIXTA]; AS -.-> OE; IM -.-> AC; F -.-> IM; T -.-> IM; DP -.-> IM; OE -.-> IM; H -.-> IM; AC -.-> IM; AY -.-> IM; BD -.-> IM; F -.-> AS; T -.-> AS; DP -.-> AS; OE -.-> AS; H -.-> AS; AC -.-> AS; AY -.-> AS; BD -.-> AS; A -.-> AS; M -.-> AS; AS -.-> F; AS -.-> T; AS -.-> DP; AS -.-> OE; AS -.-> H; AS -.-> AC; AS -.-> AY; AS -.-> BD; AS -.-> A; AS -.-> M;
```

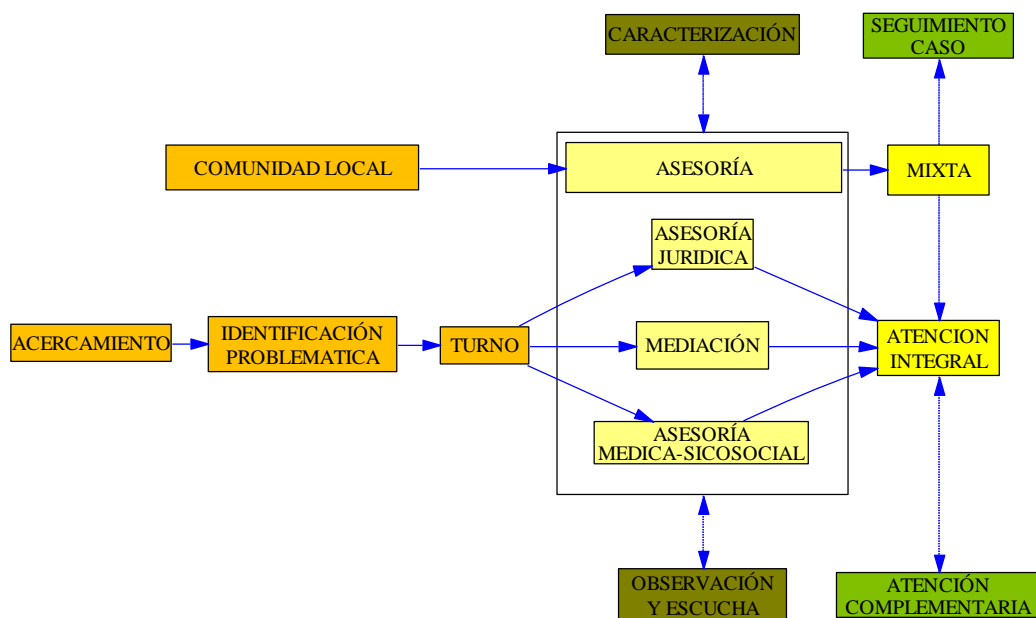
Durante la observación y la escucha, los usuarios pueden recibir asesoría de cualquier tipo para restablecer derechos sobre la salud o necesidades latentes durante la asistencia sicosocial o jurídica. En la atención complementaria se da prioridad a crisis generadas durante una asesoría jurídica que afecten la estabilidad emocional o sicológica de los usuarios.

91

**7.5.3.4 Ruta de proceso de asesoría.** Diferente a los anteriores procesos, no requiere de inscripción en la UAO o diligenciar la ficha de inscripción, su actividad se concentra en realizar asesoría o mediación de una problemática en concreto, identificada por la secretaria quien genera un turno para asesoría jurídica, mediación o medica-sicosocial.

La atención integral permite atender casos que requiera los tres tipos de intervención de manera efectiva, también que un beneficiario migre de un servicio a otro sin solicitar turno nuevamente, asegurando el bienestar sicosocial y la salud del usuario, otras actividades refuerzan este proceso mediante la asesoría o visitas domiciliarias con el fin de fortalecer vínculos de confianza con la organización y complementar procesos de SOLIVIDA.

**Figura 27. Propuesta de la ruta de asesoría SOLIVIDA**



**Fuente:** SANTAMARÍA, Paula., CANDIA, Karina., LEMOS, Diego., GARCÍA, Luis P. XIV Escuela de Facilitadores Sociales, Universidad Autónoma de Occidente, 2012. Contenido del proyecto grupal de intervención social con la ONG SOLIVIDA.

**7.5.4 procesos complementarios.** Las actividades que aportan al trabajo realizado por la ONG se concentran en los proyectos institucionales de pasantes o practicantes de carreras afines a los objetivos de la asociación, proyectos interinstitucionales con universidades u otras organizaciones de carácter privado o público que requieren de la experiencia de SOLIVIDA.

**7.5.5 Procesos que generan valor agregado.** Transversal a las actividades de los procesos identificados, existe un valor intrínseco aportado por las políticas internas de la asociación, la cultura organizacional y el trabajo de las directivas o voluntarios que se definen a continuación:

**7.5.5.1 Proceso de escucha<sup>70</sup>.** Los usuarios de SOLIVIDA, necesitan y requieren una atención especial para descargar su frustración, crisis y cualquier sintomatología pos trauma de las consecuencias del desplazamiento forzado o violencia general.

**7.5.5.2 Acompañamiento.** El objetivo de las directivas es hacer seguimiento a los casos más críticos o acompañamiento con el fin de fortalecer los vínculos de confianza y conseguir información que durante las asesorías no está disponible.

**7.5.5.3 Relación mediante el nombre.** Para el personal y voluntarios es importante mantener una relación directa con sus usuarios mediante el buen trato y llamado por el nombre, conociéndolos y dándoles la importancia y valor como personas, viéndolos como seres humanos y no como usuarios, esto con la posibilidad de darles un trato acorde a sus necesidades como individuos y como colectivo (familias).

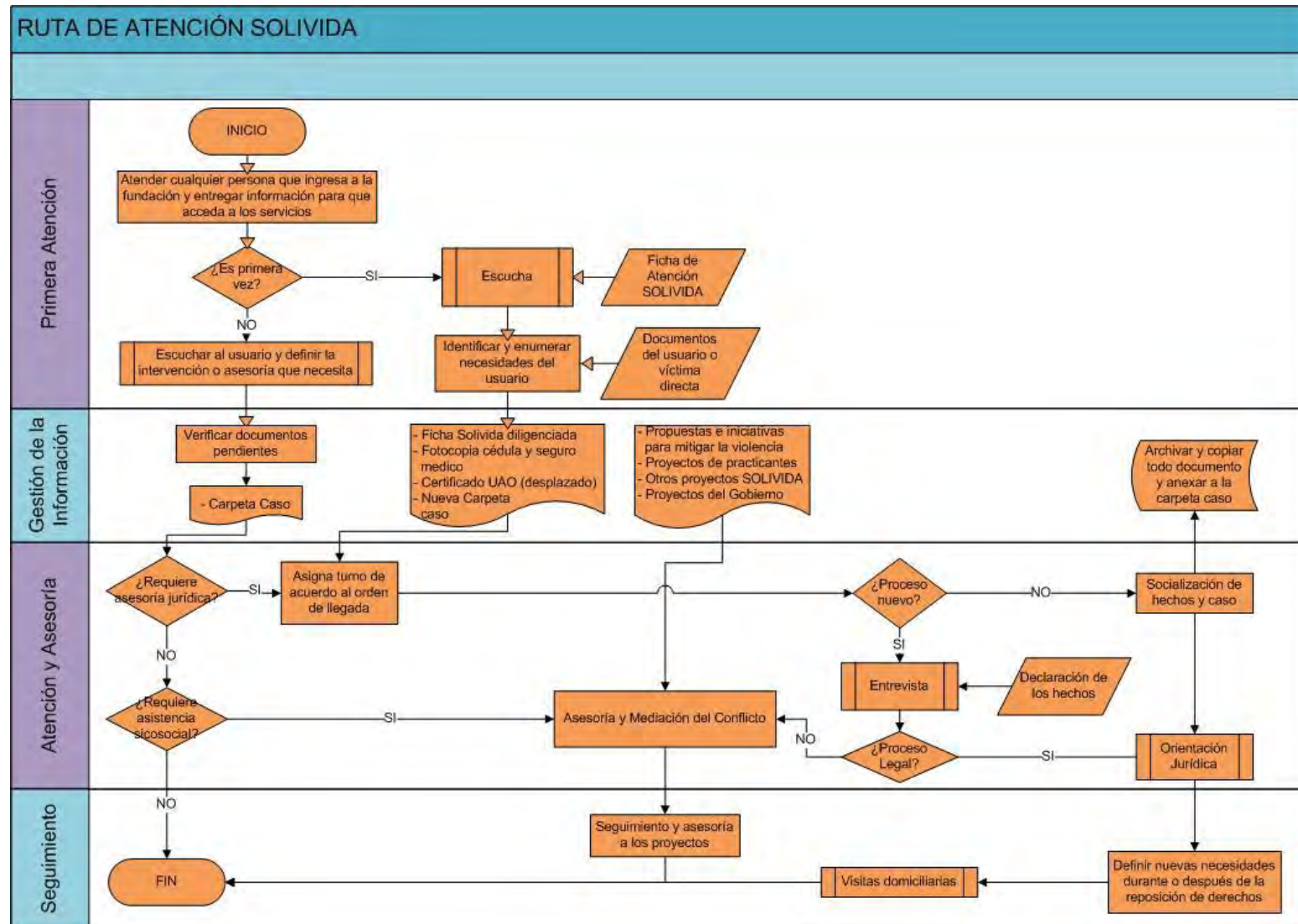
**7.5.7 Diagrama de flujo SOLIVIDA.** A continuación se realiza la representación gráfica de los tres procesos principales de la organización y el flujo existente para los beneficiarios.

**Figura 28. Simbología del diagrama de flujo**



<sup>70</sup> Valor agregado identificado en todos los modelos de atención de SOLIVIDA

Figura 29. Diagrama de flujo de SOLIVIDA



## 7.6 BENCHMARKING

**7.6.1 Entrevistas.** Para el planteamiento de estrategias, se realizó un estudio comparativo con tres fundaciones de la ciudad de Cali, cuya metodología permitió al entrevistado llenar una encuesta previamente (ver anexo B).

Fundación ACCIÓN, es una fundación que nace del objetivo social de la empresa ACCION S.A. de trabajadores temporales, que vinculan personas a la vida laboral de escasos recursos de diferentes sectores de Cali. Alrededor de 20 años de experiencia ha desarrollado proyectos en pro de la infancia y cuidado de los hijos de sus empleados con el ICBF vinculando el sector privado. Su rápido crecimiento, flexibilidad y respuesta al cambio de políticas del gobierno Colombiano, son elementos importantes de análisis y propuesta de estrategias para SOLIVIDA<sup>\*</sup>.

La fundación Trinity, es una organización social de congregación anglicana ubicada en el occidente de Cali, con alrededor de 5 años de experiencia en el trabajo de derechos humanos e internacional humanitario, con personas de escasos recursos de las comunas 6 y 19 (área de influencia). Enfoca sus proyectos en la generación de oportunidades financieras para familias y nuevas opciones de vida para jóvenes. Su experiencia en asesoría, apoyos institucionales y trabajo cooperativo, algunos de ellos con SOLIVIDA, la convierten en una buena fuente de información<sup>\*\*</sup>.

Paz y Bien, es una organización de base que trabaja con personas de altos niveles de pobreza en el distrito de Aguablanca, con 26 años de experiencia en asesoría jurídica, atención sicosocial y proyectos de mitigación de la violencia; sus fuertes relaciones con organizaciones nacionales e internacionales, buenas fuentes de financiación y reconocimientos, como el premio Nacional a la defensa de los derechos humanos en Colombia 2013, y la estrecha relación con SOLIVIDA y cercana ubicación geográfica la ubican como una excelente fuente de comparación<sup>\*\*\*</sup>.

A continuación se hace un cuadro resumen de análisis de los criterios evaluados y una gráfica de las preguntas cuantitativas de las entrevistas realizadas.

---

<sup>\*</sup> Entrevista realizada a Marisol Gutiérrez, coordinadora administrativa. 7, agosto, 2013.

<sup>\*\*</sup> Entrevista realizada al Antonis D.J. Calpo, director. 29, agosto, 2013.

<sup>\*\*\*</sup> Entrevista realizada a Claudia Santamaría, asistente de proyectos. 4, septiembre, 2013.



**Cuadro 11. Análisis comparativo de organizaciones sociales**

ANÁLISIS COMPARATIVO POR CRITERIOS					
CRITERIO		Fundación ACCIÓN	Fundación Trinity	Paz y Bien	SOLIVIDA
Claridad Organizacional	Misión	Es claro el objetivo social, pero es limitado por las políticas del gobierno; poseen alcances y es claro a quién va dirigido (población cautiva).	Es claro el objetivo social, su marco de acción está enfocado a sus alcances geográficos. Su población es versátil y de diferentes contextos.	Es Claro el objetivo misional, pero presenta algunos vacíos. Define los alcances, el campo de acción y su población vulnerable.	No es claro y no está bien definido, poseen objetivos enfocados a su población de acción, en tres ejes principales.
	Visión	Dentro de su planeación organizacional tiene claro la flexibilidad al cambio y reformulación de sus programas, pero no una proyección a largo plazo.	Su proyección permite alcanzar diferentes sectores de la ciudad y extender sus programas de financiación a diferentes poblaciones.	En su proyección reconocen la necesidad de la generación financiera, después del proceso de duelo e integración social.	No poseen. Manifiestan poca credibilidad en el impacto que puede tener este criterio para el mejoramiento de la organización.
	Principios corporativos	Intrínsecos en la cultura de la organización.	Definen sus principios desde la dignificación.	Claros y definidos enfocados al beneficiario.	No poseen. Intrínsecos en la organización.
Planeación y objetivos estratégicos	Planeación	Tienen una estructura definida de planeación mensual de actividades, sujetas a un cumplimiento semanal con personas y unidades de negocio a cargo.	La planeación se construyen en conjunto con las directivas, los aportes son entregados por la fundación y las estrategias se construyen con los beneficiarios.	Está a cargo de la oficina de proyectos, quien busca convocatorias y postula nuevos proyectos o convocatoria de premios. La planeación es anual y ajustable.	Carecen de métodos de planeación, su mecanismo se enfoca al muy corto plazo. Los proyectos se vinculan a procesos por decisión de las directivas.
	Objetivos	Utilizan el planteamiento de objetivos pedagógicos para el desarrollo infantil como indicadores y los estándares del ICBF (en cumplimiento a sus objetivos).	Los programas están orientados en el marco del derecho internacional y al nivel de impacto social en las comunidades. Los grupos beneficiarios pueden plantearse metas propias.	Se enfoca en las problemáticas de la población local, víctima conflicto armado y reparación integral. Son las organizaciones o localidad que exponen sus necesidades y metas.	Planteados dentro del objetivo misional, acompañado de actividades concretas que se articulan a los proyectos.
	Límites	Estándares mínimos de seguridad e Infraestructura para el cuidado de los niños y de cumplimiento de programas para el apoyo financiero del ICBF	Cambios de las políticas del gobierno con el cuidado del adulto mayor. Las condiciones de desplazamiento de algunos beneficiarios y los limitados recursos financieros de la fundación.	Sujetas a las políticas de información. Los apoyos del gobierno local o nacional, son pocos debido a las altas restricciones para apoyos financieros.	Ningún tipo de autogestión financiera. Poco recurso humano capacitado. Carecen de financiadores.



**Cuadro 11. Análisis comparativo de organizaciones sociales (continuación)**

ANÁLISIS COMPARATIVO POR CRITERIOS					
CRITERIO		Fundación ACCIÓN	Fundación Trinity	Paz y Bien	SOLIVIDA
Gestión y evaluación de Proyectos y/o programas	Gestión de proyectos	Cada proyecto dura 3 meses y cierran con una actividad, para mirar los resultados de todo el programa o proyecto. Son financiados por un porcentaje desde la fundación y el otro por aliados.	Los proyectos se ejecutan en un periodo de tiempo concretado con los beneficiarios. Los programas son constantes y auto gestionables, permiten la vinculación de otras organizaciones como apoyo.	Los proyectos elaborados por la fundación se convierten en programas de acuerdo a los resultados, logrando vincular financiadores permanentes.	Poseen un proceso de atención jurídico permanente. Los proyectos son producto de trabajo cooperativo con otras organizaciones que solicitan su colaboración.
	Indicadores	Estándares mínimos de los hogares con calificación de 1 a 10. Económicos frente al manejo del dinero y aportes regulados por el ICBF.	Además del número de personas atendidas, ven necesidades y oportunidades desarrolladas, como el impacto social logrado en cada beneficiario o grupo.	Los resultados se miden de acuerdo a los objetivos planteados por las organizaciones que abren las convocatorias de proyectos.	Carecen de indicadores para medir resultado de impacto en los beneficiarios. Los proyectos establecen sus indicadores mediante los acuerdos con las otras organizaciones cooperantes.
	Seguimiento	Pólizas de seguimiento (cumplimiento de las empresas privadas). Auditorias del ICBF cada 3 meses. Formatos de asistencia y seguimiento de los niños.	Garantizar los procesos y acceso a los derechos, acompañamiento y asesoría a otras organizaciones y proyectos.	Monitoreo de proyectos, mediante informes mensuales y rendición de cuentas semanal con los coordinadores.	Realizan asesoría y seguimiento básico en los beneficiarios del impacto de sus programas de atención y otros durante la ejecución de los proyectos.
	Mejoramiento	Las plantillas sirven para plantear mejoras de acuerdo a las exigencias que pone el ICBF.	La reevaluación del impacto de los programas permite realizar ajustes para mejorar el resultado.	Durante las reuniones de socialización semanal y programación mensual se realizan observaciones y correcciones de situaciones o actividades.	Los voluntarios, pasantes o practicantes universitarios, aportan desde sus áreas de propuestas de mejoramiento.
Comunicación y relación mutua	Comunicación interna	Tienen una relación fuerte con empleados y beneficiarios, fortalecen y exaltan el compromiso de los miembros.	Las relaciones permiten que la comunicación sea efectiva y llegue a tiempo, permitiendo una buena articulación.	Las reuniones de equipos y coordinadores permite que la información se replique a en todos sus niveles.	Al poseer una pequeña infraestructura y personal, la comunicación es muy directa y clara con sus empleados.

**Cuadro 11. Análisis comparativo de organizaciones sociales (continuación)**

ANÁLISIS COMPARATIVO POR CRITERIOS					
CRITERIO		Fundación ACCIÓN	Fundación Trinity	Paz y Bien	SOLIVIDA
Comunicación y relación mutual	Comunicación externa	Se realizó una excelente relación con las empresas, hasta el momento de fidelización, casándose con unas pocas. Vinculan la comunidad cercana a las familias en el apoyo de sus actividades. Para ello emplean base de datos empresariales e involucran personal propio en áreas sociales de otras empresas para mantener contacto	Realizan un proceso de reconocimiento de organizaciones que puedan construir con la fundación, mediante la experiencia y definir otros tipos de relaciones. Tienen una política de comunicación abierta. Poseen redes sociales y pagina web, por medio de la cual hacen contacto y otras organizaciones pueden observar y conocer lo que hacen.	Las políticas de la fundación, permite compartir información de acuerdo a permisos suministrados por los coordinadores de programas, directivos con autorización de los beneficiarios. Para ello emplean redes sociales y pagina web propia, articulando en ella sus financiadores y principales entidades de apoyo.	Las herramientas de comunicación son excusas y deficientes. Actualmente ha perdido el registro de su página web, debido a falta de conocimiento en tecnologías y recursos financieros. Su mecanismo es la voz a voz y el alto reconocimiento que poseen como organización.
	Capacidad de relacionarse	Las necesidades de los proyectos obliga a la fundación buscar apoyo de otras empresas, esta relaciones se fortalecen y fidelizan con los años. Hasta que la realidad del entorno cambia y deben generar nuevas alianzas.	Se relacionan con organizaciones transparentes que aseguren la identidad de la fundación y eviten temas de corrupción. Hacen procesos de acompañamiento.	Su capacidad gira entorno a la magnitud del proyecto, si son grandes, las relaciones van a ser mayor. Sus principales relaciones son con organizaciones internacionales	Tienen experiencia para dirigirse a las organizaciones y lograr apoyos interinstitucionales, sin embargo carecen de habilidades para mantener dichas relaciones en el tiempo.
	Cooperación	Los cambios de políticas de ICBF, replantea la prestación de servicios ligando otras entidades que vinculen a sus beneficiarios y generando nuevos beneficios o forma de adquirirlos (servicios complementarios).	Proceso de reconocimiento de las ONG, identificar los objetivos afines a los programas y establecer contacto directo para involucrar mediante la experiencia y el intercambio de información.	La cooperación local con organizaciones públicas o del estado y otras fundaciones son altas. Comparten información y existen acuerdos de apoyo enfocada a proyectos.	Se involucran en cualquier tipo de proyecto o programa del estado, empresa privada y otras organizaciones sociales con el mismo fin. Que representen un beneficio.
Financiación y consecución de fondos	Proyectos de financiación	La organización no realiza producción alguna para generar ingresos. Dependen de los apoyos.	Los programas son auto gestionables. En el momento de conseguir recursos son para los beneficiarios.	Postulación de proyectos y premios que otorgan reconocimiento y dinero a fundaciones.	No poseen ninguna estrategia de autofinanciación.

**Cuadro 11. Análisis comparativo de organizaciones sociales (continuación)**

ANÁLISIS COMPARATIVO POR CRITERIOS					
CRITERIO		Fundación ACCIÓN	Fundación Trinity	Paz y Bien	SOLIVIDA
Financiación y consecución de fondos	Consecución de fondos	Aportes financieros del ICBF para el grupo de niños al cuidado de la fundación. Aportes en especies (productos) de las empresas privadas para las diferentes actividades y proyectos. Los miembros o beneficiarios de la fundación aportan en especies o regalos para los niños en ciertas actividades.	Son obtenidos de la empresa privada y mediante la prestación de servicios de soporte social, asesorías y talleres a programas del gobierno. Organizaciones internacionales que apoyan la labor.	Han logrado patrocinios y financiadores de organismos privados nacionales e internacionales; de organizaciones públicas para apoyo de sus programas más fuertes y otros que están en formación.	En su mayoría son aportes de las directivas; otros por la prestación de servicios de soporte social, talleres y asesorías; o apoyos a proyectos de convocatoria de organizaciones nacionales o internacionales.
Apoyo interinstitucional	Principales Organizaciones	Cadbury Adams, ICBF, EMI, jhonson & jhonson, Colombina, Comfenalco.	Alcaldía, HomeCenter, OMS, ONU, U.E. jóvenes líderes comunales, ACJ, organizaciones LGBT, SOLIVIDA.	U.E. ICBF, hombres de tierra suiza, children of the Andes, SENA, Colomboamericano, HelpPage internacional, fundación Alvarallice, alcaldías, fundación ángel escobar, ONG internacionales. Universidad Javiarana y san Buenaventura.	Alcaldía, gobiernos locales, Paz y Bien, OMS, AGEH, ACNUR, registraduría nacional, DPS, UAO, universidad autónoma de occidente, universidad san buenaventura, universidad javeriana Cali, hospital Carlos Holmes Trujillo e Isaías Duarte.
	Tipos de apoyos	Especies y económicos mediante el contrato de aportes	Articulación en programas, financieros y capacitaciones.	Premios, formación, y financiación internacional	Articulación / cooperación en proyectos, capacitaciones y voluntarios EFS universitarios.
Recurso humano	Formación	Las personas que trabajan en los programas eran por general de formación técnica o tecnológica. Se capacitan en las necesidades pedagógicas y exigencias del ICBF para cumplir los requerimientos mínimos.	Los empleados son técnicos con amplio conocimiento de trabajo social y profesionales, involucran voluntarios. Las capacitaciones son por escenarios y programas desde técnicas hasta profesionales.	Capacitación al personal sobre materia de derecho, trabajo en equipo liderazgo y trabajo social. Formación en temas sicosociales, profesionalización en ciencias sociales, derecho y emprendimiento social.	Las directivas son profesionales y los trabajadores son bachilleres o de carreras técnicas. Los voluntarios, pasantes o practicantes son universitarios. Capacitación en materia de derecho, atención a la víctima del conflicto armado, asesoría y documentación civil.

**Cuadro 11. Análisis comparativo de organizaciones sociales (continuación)**

ANÁLISIS COMPARATIVO POR CRITERIOS					
CRITERIO		Fundación ACCIÓN	Fundación Trinity	Paz y Bien	SOLIVIDA
Recurso humano	Calidad humana	Las personas que trabajan o trabajaron tienen un alto nivel de compromiso y pertinencia por la fundación.	Las relaciones entre los empleados y los usuarios son directas, de comprensión y solidaridad.	Son buenas, enfocadas a la hermandad y principios religiosos, con el compromiso y cumplimiento de votos de solidaridad y pobreza.	Excelentes, la relación es directa, humana, de confianza y hospitalaria.
	Valores	El personal fortalece los vínculos de familia entre los beneficiarios, mediante actividades durante todo el año, involucrando.	Responsabilidad, sentido de pertenencia e identidad por lo que se hace. Dignidad enfocada en la autonomía, libertad, diversificación y ausencia del temor.	Diálogo, confianza, confidencialidad son evidentes en los procesos de la fundación. Votos y principios franciscanos	Se enfocan a la solidaridad, voluntariado y entrega a las necesidades de la población más vulnerada del sector.
Calidad y servicios	Beneficiarios	Permite mejorar su vida laboral y las capacidades de involucrar a sus hijos en formación educativa, permitiendo a las empresas mejorar su capacidad productiva.	Permite mejorar su capacidad de ingresos mediante programas de microcréditos y ahorros. Mejoran el entorno y oportunidades de vida a jóvenes infractores.	Opciones de graduarse en colegios y estudiar inglés, capacitaciones SENA para carreras tecnológicas y técnicas. Y oportunidades de profesionalización en el enfoque social.	Brinda herramientas para que se apropien y exijan sus derechos. Formación de líderes comunitarios y gestores de paz en la comunidad.
	Proyectos /programas	Son muy buenos involucran en un alto nivel a los beneficiados indirectos (padres) y valoran y permite apropiarse de los servicios y de la fundación (sentido de pertenencia).	Involucran mujeres de escasos recursos, generando grupos sociales de ahorro, motivando al emprendimiento social; al igual que a los jóvenes en actividades no delictivas, sociales y culturales.	Fuertes, han logrado mantener proyectos a través del tiempo con buena financiación que permite vincular un gran número de personas.	Muy reconocidos con impactos significativos en la comunidad y en el gobierno local. Son un buen apoyo y fuente de formación de conocimiento en temas de desplazamiento.
	Impacto en la comunidad	Han extendido su fundación a otras ciudades más pequeñas, pero el impacto no es en una población local, si no a diferentes poblaciones del sector productivo más pobre de las empresas involucradas.	Su área de influencia responde a grupos fuera del área local de la sede. El impacto es muy positivo transformando el entorno social y económico de estas comunidades, permitiendo nuevas realidades y opciones de vida.	La relación directa con la comunidad local se resume en la reconstrucción del vínculo de confianza con la sociedad; en sus diferentes sus diferentes enfoques, involucrando a la comunidad de forma autónoma en la propuesta y solución de las problemáticas.	El impacto es positivo, es más atractivo para la comunidad al no tener que solicitar citas previamente, la atención es inmediata y el vínculo de confianza se genera más rápidamente mediante la solución de conflictos

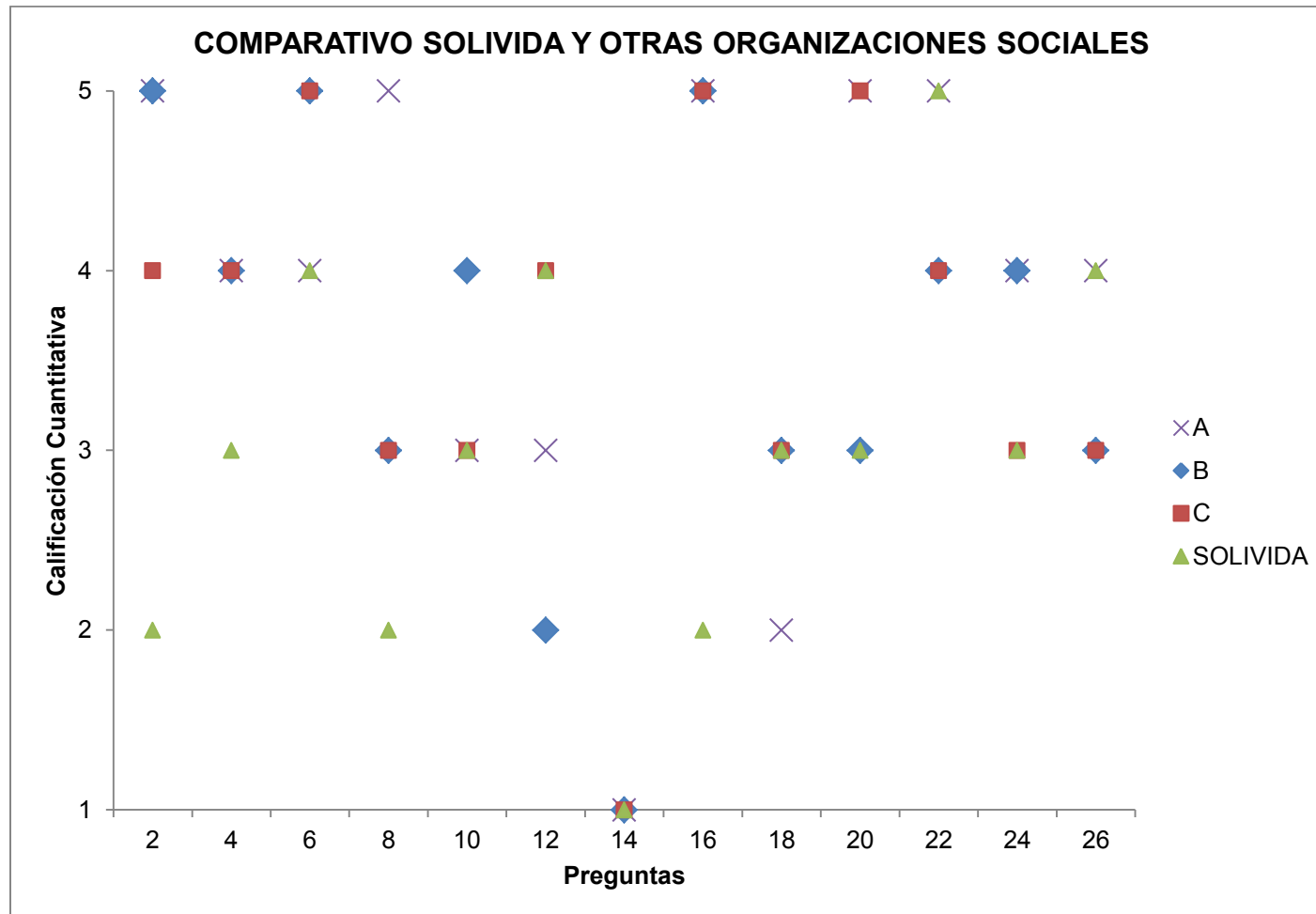
**Cuadro 12. Resultado preguntas con valor cuantitativo comparativo**

PREGUNTAS CON VALOR CUANTITATIVO COMPARATIVO		ORGANIZACIÓN			
no.	PREGUNTAS	A	B	C	SOLIVIDA
2	¿Cuál es el grado de importancia de la misión y la visión?	5	5	4	2
4	¿Cómo define el logro de los objetivos propuestos?	4	4	4	3
6	¿Cómo define el seguimiento y evaluación de proyectos?	4	5	5	4
8	¿Cómo considera la capacidad para relacionarse con otras organizaciones?	5	3	3	2
10	¿Cuál es el grado de satisfacción al realizar proyectos con otras organizaciones?	3	4	3	3
12	¿Cómo califica las políticas del manejo de información?	3	2	4	4
14	¿Cuál es el ingreso promedio al año de la generación de ingresos?	1	1	1	1
16	¿Cuál es el valor aproximado de la consecución de fondos al año?	5	5	5	2
18	¿Cómo define el impacto de su organización en la comunidad local?	2	3	3	3
20	¿Cómo define la relación de los empleados/voluntarios con los usuarios?	5	3	5	3
22	¿Cómo define la calidad humana de las personas vinculadas a su organización?	5	4	4	5
24	¿Qué nivel de formación tiene el personal que trabaja en la fundación?	4	4	3	3
26	¿Cómo define la calidad de los servicios o programas que ofrecen?	4	3	3	4

**Cuadro 13. Conversión de Valores cuantitativos**

Pregunta	1	2	3	4	5
General	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
12	Abierto	Bajo	Medio	Alto	Confidencial
14	Ninguno	Menor a \$1.000.000	\$1.000.001 a \$10.000.000	\$10.000.001 a \$50.000.000	más de \$50.000.000
16	Ninguno	Menor a \$1.000.000	\$1.000.001 a \$10.000.000	\$10.000.001 a \$50.000.000	más de \$50.000.000
24	sin estudio	primaria	Bachiller	Tecnóloga / tecnología	Universitario

**Figura 30. Comparativo SOLIVIDA y otras organizaciones sociales**



La grafica muestra claramente la posición de SOLIVIDA y su estado actual frente a otras organizaciones. En los criterios del manejo e intercambio de la información, el impacto social en la comunidad, la calidad humana del personal y la prestación de servicios, son excelentes y están por encima de otras fundaciones con igual o más experiencia (preguntas 12, 18, 22 y 26); en los criterios de planeación (gestión y evaluación de proyectos y objetivos), trabajo cooperativo y el nivel formativo del recurso humano, están en un estado medio donde las organizaciones tienen experiencia y han desarrollado diferentes estrategias permitiéndoles ajustarse a las necesidades inmediatas (preguntas 4, 6, 10, 14 y 24); en cuanto a la gestión financiera (pregunta 22), este factor es casi nulo, responde no sólo a su razón social, si no a la concentración de estrategias para conseguir financiadores o apoyos en especies, para beneficio directo de los usuarios y de los programas, y evitar actividades que pueden terminar en lucro.

En los otros criterios evaluados, la ONG se encuentra por debajo o muy por debajo de las demás, lo que indica claramente que existen fuertes debilidades que pueden ser causa de la disminución de programas y falta de liquidez para desarrollar otras actividades. Es importante generar estrategias para lograr estabilizar estas áreas y permitir la continuidad y desarrollo de la asociación.

**7.6.2 Plan de mejoramiento e indicadores.** A continuación se articula las estrategias propuestas e identificadas en todo el proyecto resumido en un cuadro de mando integral que permitirá encausar los esfuerzos de la organización en cumplimiento son sus objetivos a mediano y largo plazo, para dar cabalidad a la visión proyectada con la alta dirección para el 2018.

**Cuadro 14. Cuadro de mando integral BSC**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Cliente	Incrementar la participación de las universidades, a través de los voluntarios y/o practicantes/pasantes en SOLIVIDA	propuesta de practica organizacional SOLIVIDA	Diseñar una propuesta de prácticas organizacionales a universidades enfocadas al desarrollo de áreas administrativas y estratégicas de SOLIVIDA	Definir las áreas de mejoramiento de SOLIVIDA y las competencias requeridas de los practicantes para el desarrollo de la organización	Semestral
				Plantear objetivos y metas a cumplir en el semestre de cada puesto de trabajo (finanzas, coord. de proyectos, mercadeo, atención, etc.)	
		número de estudiantes vinculados / total cargos disponibles	Vincular universidades	Reunirse con las áreas de relaciones laborales/practicas o facultades de las universidades y presentar la propuesta.	Semestral
	Generar espacios que estimulen la participación de la comunidad en el mejoramiento de la convivencia en Aguablanca	número de jóvenes involucrados / total de jóvenes del distrito	Generar jóvenes líderes comunitarios incidentes en la comunidad basados en una formación y expresión cultural	Realizar reuniones con jóvenes del distrito y plantear en conjunto un proyecto cultural (música, pintura, canto, grafiti, etc.) donde ellos sean los actores	Semanal
				Definir las necesidades y requerimientos del proyecto y comenzar el proceso de formación en el área elegida	4 meses
		% de desarrollo del programa		Organizar presentaciones del trabajo realizado por los jóvenes en la iglesia u otro lugar posible que congregue la comunidad	1 mes
				Vincularse a las expresiones culturales en la ciudad propias de la comunidad de víctima del conflicto armado (pacífica) como el Petronio Álvarez entre otros.	6 meses
		mujeres cabeza de hogar vinculadas / total mujeres cabeza de hogar del distrito	Formar mujeres cabeza de hogar como promotoras de convivencia	capacitar mujeres cabeza de hogar en el trabajo social y voluntariado para el desarrollo de proyectos sociales	3 meses
		numero de promotoras graduadas / mujeres vinculadas al programa		vincular las promotoras a los procesos y proyectos de SOLIVIDA	Mensual
		numero de promotoras trabajando / total promotoras graduadas		Generar actividades conmemorando fechas especiales (novenas, día de la familia, día del niño, día de la mujer, etc.) con participación de la comunidad	Semestral
		total proyectos gestionados			



**Cuadro 14. Cuadro de mando integral BSC (continuación)**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Cliente	Mejorar las políticas de relaciones organizacionales de SOLIVIDA para lograr mayores beneficios a sus trabajadores y usuarios.	número total de organizaciones que conforman la red	Reconstruir la red de apoyo de SOLIVIDA y conformar la red social de apoyo en Cali	Emplear la propuesta de conformación de redes de apoyo social y conformar el núcleo de trabajo	2 mes
		total de organizaciones (categorizada por actores públicos, privados y sectores) / total organizaciones de la red		definir los actores e integrarlos en la propuesta de la conformación de Red social de apoyo en Cali, generando la red base y la meta anual	2 meses
		% cumplimiento de la meta global		Articular propuestas en el cumplimiento de sus objetivos misionales, generando un proyecto para el desarrollo de sus objetivos misionales.	4 meses
		total empresas interesadas /total empresas contactadas	Desarrollar programas de responsabilidad social con empresas privadas para la vinculación laboral de las víctimas del desplazamiento en Cali	Fortalecer los vínculos con la DPS y apoyar los proyectos relacionados a la vinculación laboral de víctima del conflicto armados	Anual
		número de empresas vinculadas al proyecto		Hacer un estudio de empresas privadas y determinar un grupo que esté interesado en las prácticas de la RSE y el apoyo a los víctima del conflicto armados	2 mes
		Total beneficiarios en el proyecto / total usuarios SOLIVIDA (aptos para laborar)		Realizar acuerdos con estas empresas para la vinculación de los usuarios SOLIVIDA como parte de su trabajo social	4 meses
Procesos	Desarrollar un proceso de diferenciación en los programas ofrecidos por SOLIVIDA que le representen e identifiquen en el sector y Cali	Número de beneficiarios partícipes/ Numero de talleres realizados	Generar programas enfocados al desarrollo del área sicosocial en la superación del duelo.	Desarrollar talleres pedagógicos con la población para la sanación mediante la risa, el canto y la expresión corporal	Mensual
		Número de beneficiarios partícipes/ Numero de programas		Realizar talleres sicosociales para la recuperación de la memoria mediante la expresión oral, el relato y el teatro	Mensual
		Asistentes / Numero de reuniones de encuentro		Generar un programa de superación del duelo y pos trauma, mediante la exteriorización de las emociones por medio de expresiones artísticas, como pintura, música, escritura, etc.	Anual
				Generar espacios de encuentro, prevención y acompañamiento al duelo de los recién llegados para su ubicación e inclusión social.	Mensual

**Cuadro 14. Cuadro de mando integral BSC (continuación)**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN
	Fortalecer el área de la comunicación organizacional de SOLIVIDA que le permita desarrollar otras estrategias de visibilizarían y conseguir apoyos institucionales	Portafolio de servicios	Generar nuevos y recuperar espacios comunicativos que permita visibilizar la asociación	Realizar un portafolio de servicios que contenga la información relevante de la asociación y sus principales servicios para entregar a potenciales benefactores	1 mes
		Numero de herramientas de comunicación empleadas por SOLIVIDA		Reconstruir la página Web de SOLIVIDA, a través de herramientas fáciles de emplear por la directivas y con los menores costos	4 meses
				Emplear las redes sociales como espacio de difusión de sus actividades, programas y experiencias logradas en sus 20 años	Mensual
				Articular los actores de la Red de Apoyo social a los medios de comunicación disponibles y socializar información con ellos mediante eventos con universidades (foros)	Anual
Aprendizaje y conocimiento	Diseñar, implementar y manejar herramientas útiles para la gestión efectiva de los procesos financieros.	herramientas financieras aplicadas / número de capacitación financieras	Desarrollar capacitaciones para manejar adecuadamente las herramientas existentes.	Capacitación en informes financieros y otros documentos	dos veces por semestre
	capacitar en estrategias y medios de comunicación, como el uso de redes sociales para lograr un mayor impacto en y visibilizar sus servicios y programas	Numero de herramientas capacitadas	Desarrollar las habilidades de comunicación organizacional en las directivas	capacitar en uso de herramientas de programación en páginas web (Wix.com) y rediseñar la página de SOLIVIDA	2 meses
		Personal capacitado/total personal		Diseñar y hacer uso de las redes sociales Facebook y Twitter como parte de su estrategia de mejoramiento y aprendizaje	Semestral
	Generar autonomía en la toma de decisiones en las áreas de los promotores y garantizar los procesos de mejora planteados	Personal capacitado/total personal	Mejorar el desempeño del personal con capacitaciones constantes	Capacitar al personal sobre los procesos y guías de SOLIVIDA, documentación y proceso de atención la víctima del conflicto armado, manejo de la información y herramientas tecnológicas como la ficha digital, internet y herramientas office.	semestral
		Capacitaciones realizadas /Numero de capacitaciones propuestas			

**Cuadro 14. Cuadro de mando integral BSC (continuación)**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Financiera	Articular y gestionar recursos de universidades, y empresas privadas que se relacionen con los proyectos o programas ejecutados	numero de benefactores logrados	Lograr un donante anual para el desarrollo de proyectos o programas	Generar procesos con las universidades que les permita participar de forma activa en la ejecución de los proyectos	Semestral
		total de donaciones		realizar contacto con empresas u organizaciones que desean colaborar mediante algún aporte (financiero o especie) en el desarrollo de las actividades de la asociación	Anual
	Desarrollar un área estratégica financiera que permita enfocarse en la administración y consecución de fondos y otros recursos	Número de proyectos ejecución	lograr mínimo un proyecto	Desarrollar proyectos autos sostenibles que permitan la generación de recursos propios de la organización para su funcionamiento y beneficio de los usuarios.	Semestral
	Plantear y estructurar programas de la organización autogetionables que permitan el emprendimiento social.	Grupos de trabajo conformados	Lograr programas que puedan financiarse de forma interna	Desarrollar grupos de trabajo capacitándolos en emprendimiento social y consecución de fondos	Semestral
		Proyectos generados/grupos de trabajo		Generar con los grupos proyectos que en su planeación permitan financiar las actividades del mismo en beneficio del grupo.	Semestral
Soporte	Adquirir nuevas áreas estratégicas	Numero de áreas estratégicas en funcionamiento	Desarrollar mínimo el área de finanzas y de proyectos	Vincular nuevo personal que se encargue directamente de gestionar recursos y proyectos con la comunidad	Semestral
	crear un grupo de voluntarios locales	Número de personas voluntarias de SOLIVIDA	Crear un grupo de voluntarios SOLIVIDA, que desarrolle algún tipo de actividad en la comunidad	Desarrollar actividades con la comunidad que le permita vincular personas a los procesos y generar un mayor impacto del trabajo realizado	Semestral

## 8. ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA CONSECUION DE FONDOS Y APOYOS

### 8.1 ANÁLISIS SITUACIÓN FINANCIERA DE SOLIVIDA

**8.1.1 Costos del sostenimiento de la ONG.** Dado el cierre de actividades por el mes de octubre de 2013; la evidente insostenibilidad y falta de proyectos para ejecutar en el siguiente periodo; el presente análisis muestra las fallas que impulsaron dicha decisión. Al tiempo que revela una nueva estrategia que permitirá el reinicio de actividades, empleando para ello la generación de políticas financieras y el uso de un presupuesto que incluya los gastos reales (no tenidos en cuenta) de la ONG y su funcionamiento al año. Para ello es importante aclarar, que dicha propuesta se anida a los próximos proyectos base de la junta directiva y a los aportes de la dirección.

**Cuadro 15. Relación gastos al mes de Solivida**

GASTOS MENSUAL	\$ (PESOS)
Arrendamiento	310000
Servicios	130000
Renovación C.C.C.*	300000
Contador	500000
Papelería	150000
Mantenimiento SEDE	150000
Auxilios	100000
Total gastos	1640000

**Fuente:** UENAVET URA, Pola Elisa. Información financiera Solivida [correo electrónico]. Mensaje enviado a: Luis Pablo GARCIA. 18 de noviembre de 2013. [Citado en 18 de noviembre de 2013] Comunicación personal.

---

\* Gasto anual que debe realizarse en los tres primeros meses del año a la Cámara de Comercio de Cali.

**Cuadro 16. Presupuesto Proyectado de la ONG para el 2014**

PRESUPUESTO ANUAL DE LA ASOCIACIÓN			
1 enero - 31 diciembre 2014			
Ítem	Valor 2013	Valor total 2013	5% incremento 2014*
Arrendamiento	\$ 310.000	\$ 3.720.000	\$ 3.906.000
Servicios	\$ 130.000	\$ 1.560.000	\$ 1.638.000
Honorarios	\$ 589.500	\$ 35.370.000	\$ 37.138.500
Gastos de representación	\$ 20.000	\$ 240.000	\$ 252.000
Mantenimiento sede	\$ 150.000	\$ 1.800.000	\$ 1.890.000
Inscripción ccc	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 315.000
Contador	\$ 500.000	\$ 6.000.000	\$ 6.300.000
Otros			
Papelería	\$ 150.000	\$ 1.800.000	\$ 1.890.000
Auxilios	\$ 100.000	\$ 1.200.000	\$ 1.260.000
Hosting web	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 100.800
Dominio web .org	\$ 25.500	\$ 25.500	\$ 26.775
TOTAL		\$ 52.086.000	\$ 54.690.300

**Fuente:** UENAVET URA, Pola Elisa. Información financiera Solivida [correo electrónico]. Mensaje enviado a: Luis Pablo GARCIA. 18 de noviembre de 2013. [Citado en 18 de noviembre de 2013] Comunicación personal.

Realizando un comparativo con la ejecución de gastos reales de la ONG y el presupuesto de gastos anual que la organización debería ejecutar para el periodo 2014, se encuentra un desfase por \$ 2.700.500 pesos colombianos mensuales; razón por la cual se da la inviabilidad del funcionamiento de la misma. Sin embargo los requerimientos básicos para el funcionamiento mensual corresponden a \$1.340.000 pesos, este valor es posible si no se tuviera en cuenta el salario del personal, el cual se remunera mediante los proyectos (incluyéndose rubro del profesional); en palabras de Pola Buenaventura “cuando hay proyectos se paga secretaria, promotores y atención por honorarios, aproximadamente \$6.000.000 por mes”<sup>71</sup>, es decir, entre uno a dos salarios mínimos por persona.

\* Colombia proyecta un aumento presupuestal entre 3 y 5% en 2014. Disponible en internet: <<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/banco-de-la-republica-proyecta-mayor-inflacion-en-colombia-en-siguientes->>

<sup>71</sup> BUENAVETURA, Pola Elisa. Información financiera Solivida [correo electrónico]. Mensaje enviado a: Luis Pablo GARCIA. 18 de noviembre de 2013. [citado en 19 de noviembre de 2013] Comunicación personal.

## **8.2 ESTRATEGIA FINANCIERA**

Es ideal que SOLIVIDA construya modelos propios de ejecución (modelo de atención), medición de impacto y alcance comunitario. Razón por la cual, se plantea un modelo formativo basado en la experiencia jurídica y sicosocial, liderazgo y superación del duelo en el campo sicosocial, como herramientas transformadoras de la comunidad víctima del desplazamiento.

**8.1.2 Políticas financieras.** De acuerdo al movimiento financiero y métodos de remuneración y sostenimiento de la ONG, es necesario incluir dentro de las políticas un salario mensual del personal, como también definir el fin de los rubros de honorarios en los proyectos, dirigido a cubrir estas cuotas y en lo posible, los remanentes para los gastos administrativos de la asociación.

Porcentaje de reconocimiento por parte de los miembros que trabajan dentro de la ONG a la misma, desde la concepción de los proyectos, donde con un 10% del honorario presupuestado, permite darle continuidad a las actividades administrativas de la ONG, en relación al costo beneficio de vincularse a estas personas a los proyectos (cuota de sostenimiento baja).

La propuesta financiera que a continuación se plantea, contempla cursos de formación para grupos de desplazados de veinte personas, dicha actividad está encaminada a capacitar y formar en artes y oficios: a mujeres cabeza de hogar como promotoras de convivencia con herramientas de derecho, política y salud, a jóvenes en liderazgo, empleando la expresión artística y cultural como modelo de transformación social y generación de líderes en la comunidad. Y a la comunidad en general en emprendimiento, ofreciendo conocimientos básicos en finanzas y gestión de proyectos para negocios propios y/o trabajar en proyectos de la localidad o la misma ONG.

### **8.1.3 Objetivos**

- Evidenciar los errores cometidos a fin de asegurar la creación e implementación de nuevas estrategias, que permitan no solo la sostenibilidad de la asociación, si no su crecimiento.

- Crear un plan de desarrollo aprovechando las fortalezas identificadas en la asociación, fortaleciendo el área de gestión de proyectos y planeación financiera.
- Hacer del 2014 el año que catapulte el crecimiento de la asociación permitiendo una mejor fluidez de la organización, proyectándola al escenario local como una institución sólida y auto sostenible.

**8.2.1 Descripción base.** Conjunto de acciones para la creación de un nuevo modelo o programa de atención para las víctimas del desplazamiento que llegan por primera vez a Cali o que habitan en la comunidad de Aguablanca. El programa permitirá el fortalecimiento de los lazos entre la comunidad y mitigación la violencia local; comprenderá acciones que parten del trabajo en la superación del duelo, reubicación y adaptación en la ciudad, asociadas a las experiencias del desplazamiento desde el origen hasta la actualidad, con un producto final en actividades propias de los grupos de formación a través del arte, el liderazgo social y las iniciativas de progreso (emprendimiento) para la reflexión colectiva.

**8.2.2 La propuesta de formación.** Desde la concepción de SOLIVIDA el objetivo de la asistencia sicosocial, es importante en el desarrollo de sus actividades. La ONU a través del planteamiento de los objetivos del milenio para la erradicación de la pobreza, acceso a educación y trabajo digno; Colombia mediante el incentivo al emprendimiento para generar nuevas oportunidades económicas y los gobiernos locales para mitigar la violencia mediante la expresión cultural (“el Petronio Álvarez”), dan vialidad a programas que transformen comunidades vulnerables y menos atendidas. Acorde a las necesidades y planteamientos de objetivos organizacionales para la ONG, el programa de formación en el sector de Aguablanca se proyecta como una oportunidad de mejoramiento y reintegración de poblaciones inactivas laboralmente.

Acorde a la propuesta del ministerio de salud y protección social, y el Departamento para la Prosperidad Social, en apoyo del SENA, para la formación técnica en oficio productivo a desplazados, se propone una serie de acciones relacionadas con el emprendimiento, liderazgo social y político y cultural. Vinculando a la red de apoyo social de SOLIVIDA y la comunidad.

**8.2.3 Objetivo general.** Crear un programa de formación en apoyo al gobierno local y nacional como herramienta que fomente espacios y procesos de readaptación e integración laboral y social, mediante la reflexión sobre el

fenómeno del desplazamiento en Colombia, la identidad e historia de las personas que llegan a la ciudad de Cali, la convivencia y sus procesos en la ciudad.

#### **8.2.4 Objetivo específicos.**

Emprendimiento:

- Capacitar a desplazados en emprendimiento social.
- Fomentar y apoyar la creación de unidades de negocio locales dentro de los grupos de formación como proyecto de cierre.
- Articular a las propuestas de emprendimiento, empresas del sector privado.

Cultural:

- Realizar un taller básico de teatro o expresiones artísticas que involucren el interés de la comunidad, para jóvenes o adultos pertenecientes a la población desplazada o de la comunidad local.
- Realizar una actividad cultural de cierre (de acuerdo al programa trabajado) a gran escala, que permitan a la comunidad caleña conocer y apoyar estas iniciativas.
- Realizar diferentes exposiciones en diferentes espacios de la ciudad, como actividad lúdica y en colaboración con otras entidades educativas y culturales.

Liderazgo social y político:

- Complementar los procesos de atención jurídica y sicosocial de la ONG, mediante cursos de formación en herramientas de liderazgo social y político, como actores activos de la comunidad de Aguablanca.
- Involucrar a estudiantes universitarios como pasantes en dichos procesos formativos y/o voluntarios de la EFS.



**8.2.5 Valor y tiempo del proyecto.** El proyecto tiene una ejecución de tres meses con un total de 96 horas para un costo total de cuarenta y seis millones trescientos mil pesos (\$46.300.000).

Cada curso contempla un total de 96 horas en tres meses, cada tres horas durante dos días a la semana (días inactivos de la sede) más dos días de inmersión, cuya certificación en alianza con la Escuela de facilitadores sociales de la Universidad Autónoma de Occidente, el gobierno local u otras organizaciones de la red de apoyo que se vinculen al proyecto.

**8.2.6 Metodología y desarrollo del proyecto.** Para dar inicio a la formación es necesario generar el vínculo de confianza entre el grupo y los facilitadores, mediante una actividad previa al inicio del curso y estimular a los beneficiarios participando en todo el proyecto, tocando temas de convivencia ciudadana, readaptación y oportunidades laborales como nuevos habitantes de la ciudad.

El modelo debe funcionar para los diferentes proyectos que se quieran realizar de acuerdo al eje temático.

COMPONENTE 1: Retiro del grupo de trabajo y la ONG, para la construcción y fortalecimiento de los vínculos de confianza entre las partes e iniciar el proceso de formación, mediante el cambio de percepción de víctima a un actor social más proactivo, seguido de las sesiones formativas en el eje temático. Las actividades se encaminan a herramientas de liderazgo y trabajo en equipo, como también incentivar el funcionamiento cognitivo y creativo de las personas.

COMPONENTE 2: Realización de un proyecto local desde la concepción del grupo, que permita a la comunidad caleña conocer y apoyar las actividades de la ONG y del programa, aplicando para ello los conceptos ofrecidos en el curso, encaminados al mejoramiento de la comunidad de Aguablanca y su población.

**Cuadro 17. Presupuesto programa "Actores sociales de Aguablanca"**

Presupuesto programa "Actores sociales de Aguablanca"				
Proyecto: formación...				
Componente: inmersión y jornadas de formación	Unidad	Cantidad	Valor Unidad	Total
1.1 Inmersión: realizar una actividad con el grupo de personas previo a las jornadas, que rompan barreras generadas por la desconfianza y el temor frente a entidades que representan autoridad.	sesión inmersión	1	\$4.000.000	\$4.000.000
1.2 Jornadas de formación a desplazados en el eje temático escogido (emprendimiento, cultural, liderazgo social y político)	participantes por 3 meses	20	\$350.000	\$7.000.000
1.3 Desarrollo curricular, metodología y material del programa de las jornadas de capacitación	Documento	1	\$300.000	\$300.000
1.4 Generar con el grupo una actividad interna enfocada a aplicar los conocimientos adquiridos, con el fin de dar experiencia real a las personas.	sesión de cierre	1	\$3.000.000	\$3.000.000
Componente: puesta en marcha	Unidad	Cantidad	Valor Unidad	Total
Montaje del producto final, proyecto grupal en exposición local. Teniendo en cuenta el eje temático del programa realizar un evento que permita a nivel de comunidad dar a conocer la experiencia del programa (obra de teatro, recuperación de zonas comunitarias, apuesta productiva, etc.)	Actividad / evento	1	\$5.000.000	\$5.000.000
Sub-Total				\$19.300.000
	Unidad	Cantidad	Valor Unidad	Total
Coordinador	meses	3	\$2.500.000	\$7.500.000
Dirección	meses	3	\$2.500.000	\$7.500.000
profesional 1	meses	3	\$2.000.000	\$6.000.000
Profesional 2	meses	3	\$2.000.000	\$6.000.000
Sub-Total				\$27.000.000
Total proyecto				\$46.300.000

**Fuente:** elaborado con base en el anexo C.

En el periodo inmediatamente anterior se ejecutaron proyectos que no alcanzaron cumplir la cuota real de sostenimiento. La viabilidad anual, depende de ejecutar mínimo 3 proyectos para cada semestre del periodo 2014, en relación al costo vs beneficio de la asociación y su funcionamiento anual. Para el periodo daría un valor de \$211.500 saldo negativo (Ver anexo D), pero debe tenerse presente, que en el periodo la ONG y su gestión, permite ahorra en gastos, conseguir otros apoyos institucionales, fondos y aportes de la junta directiva, que permitirá el sostenimiento de la sede; aún más con los otros proyectos que se llevan a cabo.

### **8.3 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y PUBLICITARIAS**

El mecanismo para dar a conocer SOLIVIDA dentro de la comunidad como organización que presta un número de servicios a la población vulnerable, se conoce como Voz a Voz, algunas organizaciones reconocen este elemento comunicativo y publicitario como uno de los más efectivos. Si le añadimos servicios de excelente calidad, buena atención humana y experiencia, encontramos por qué muchos de los beneficiarios siguen escogiendo SOLIVIDA para la satisfacción de sus necesidades.

Las herramientas tecnológicas son muy limitadas, la página web por medio de la cual daban a conocer su organización a nivel nacional e internacional caduco, limitando mucho más su campo de acción, dejándolos al albedrio de su red de apoyo social local. Todas las organizaciones de este sector logran financiación y otros apoyos, por medio de estas páginas, como lo menciona el director de la fundación Trinity Church.

Teniendo en cuenta la realidad de la asociación, se propone entonces contar con medios alternativos de comunicación y evitar costos innecesarios, existen redes sociales como Facebook y Twitter para generar tráfico gratuito de información, al igual que la herramienta online Wix.com, actual y fácil de usar en generación de páginas web, permite publicar sin necesidad de pagos con un bajo nivel de seguridad; sin embargo, permite mediante un pago generar hosting<sup>72</sup> y dominios<sup>73</sup> por mayor seguridad.

---

<sup>72</sup> Definición de wikipedia.org. “Es el servicio que provee a los usuarios de Internet un sistema para poder almacenar información, imágenes, vídeo, o cualquier contenido accesible vía web”.

<sup>73</sup> Definición de wikipedia.org. “es una red de identificación asociada a un grupo de dispositivos o equipos conectados a la red Internet”, así evita el uso de la dirección IP (etiqueta numérica que identifica, de manera lógica y jerárquica, a un interfaz).

Teniendo en cuenta el contexto del trabajo social y el voluntariado, las estrategias de consecución de fondos se limitan en dos sentidos, apoyos y donaciones de las organizaciones privadas o públicas y la autofinanciación generada desde la inversión de los dueños o directivos. Sin embargo pueden desarrollarse alternativas que permitan generar ingresos sin llegar al lucro, como la producción intelectual en libros de las experiencias personales y de beneficiarios.

Por último, la propuesta de consecución de fondos incluye la elaboración de un portafolio de servicios, que supla las principales necesidades de la página y fortalezca la práctica del voz a voz, mediante una capeta que permita dar a conocer SOLIVIDA, los programas y actividades que realizan, a visitantes o empresas benefactoras potenciales para lograr apoyos institucionales. La elaboración de esta práctica y económica herramienta generan un servicio extra y su uso puede permitir a otros conocer de la organización.

Figura 31. Propuesta de portafolio de servicios exterior

### NUESTRAS ESTRATEGIAS



Mejorar el acceso a la reparación integral de las víctimas y la violencia que brinda el gobierno de Cauca.

Mejorar las posibilidades de supervivencia y de socialización de la población afectada por la violencia.

Contribuir a la reducción de patrones de comunicación y de acción violenta (congregación, manifestaciones, etc.).

Incrementar las relaciones y de sensibilización pública y privada que apoyen los programas y estrategias de la asociación SOLIVIDA.

Lograr reconocimiento y posicionamiento de la asociación mediante estrategias de comunicación activa.





**Solivida**  
ASOCIACIÓN SOLIDARIOS  
POR LA VIDA

**Solivida**  
ASOCIACIÓN SOLIDARIOS POR LA VIDA

[www.solivida.org](http://www.solivida.org)  
PBX: (2) 4223056  
Diagonal 26 I 2 No. 1 80 - 38  
Cali - Valle del Cauca

La población se recupera de la guerra no como receptores de ayuda, ni como pacientes, sino como ciudadanos y convivientes

El mayor factor protector es la presencia de una comunidad que genere procesos continuos, concretos y al alcance de la gente.

117

Figura 32. Propuesta de portafolio de servicios interior

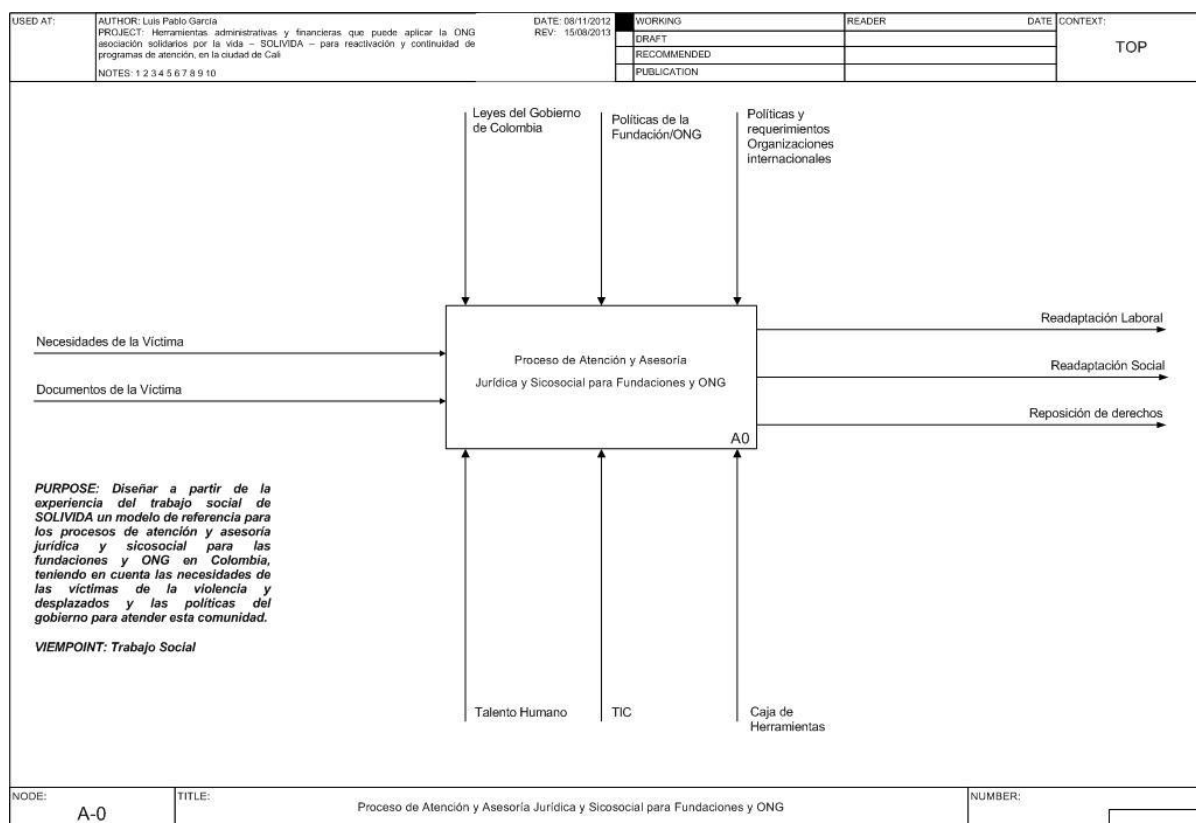


## 9. ESTANDARIZACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE ATENCIÓN Y CAJA DE HERRAMIENTAS DE SOLIVIDA

### 9.1 MODELO FUNCIONAL DEL PROCESO DE ATENCIÓN Y ASESORÍA JURÍDICA Y SICOSOCIAL SOLIVIDA

Articulando las propuestas y estudios de trabajo con redes sociales de otras organizaciones, las rutas y procesos de atención anteriormente definidas y usando como referencia el producto comunicativo “instructivo para guiar el proceso de la población desplazada” y material ofrecido por la misma asociación. Con el objetivo de dar mayor profundidad y mejora a los procesos en general de SOLIVIDA se propone un diseño de modelo de atención y asesoría jurídica y sicosocial, que sirve como marco de referencia para otras organizaciones que trabajan con comunidades víctimas de la violencia.

**Figura 33. Diagrama general del proceso de atención y asesoría jurídica y sicosocial**



Para el cumplimiento del objetivo, generar el modelo de atención e indicadores de procesos y resultados, se hace necesario definir las cuatro etapas del proceso de atención y asesoría jurídico y sicosocial producto del estudio.

## **9.2 DESCOMPOSICIÓN DEL NIVEL PROCESOS DE ATENCIÓN Y ASESORÍA JURÍDICA Y SICOSOCIAL**

- **Etapla primera atención:** primer contacto del beneficiario con la organización, importante proceso mediante el cual se genera el vínculo de confianza con la víctima y se ingresa al sistema obteniendo la información y documentación básica para la futura correcta intervención.
- **Etapla gestión de la información:** su función principal radica en la recolección y análisis de datos suministrados en la etapa anterior o posterior, y generar información para la prestación de servicios y la gestión de proyectos articulando la cooperación interinstitucional (red de apoyo social) permitiendo la atención integral e integrada.
- **Etapla atención y asesoría:** proceso principal de la organización, concentra la multiplicidad de los servicios ofrecidos los cuales responden a la promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación<sup>74</sup> de las víctimas de la violencia mediante el ejercicio legal y la reposición de sus derechos, la atención sicosocial o la ejecución de proyectos o programas con los actores solidarios.
- **Etapla seguimiento:** por ultimo en esta etapa se debe propender por la reparación total y real de las víctimas aplicando las rutas de atención, la participación del personal y de la red de apoyo.

Cada una de las etapas anteriores, excepto la última se descompone en subprocesos que permiten la articulación y actividad de las rutas de atención y la red de apoyo para la prestación eficiente de los servicios. A continuación se hace la descomposición y explicación de los elementos que interactúan en los procesos definidos, empleando un cuadro *ICOM*<sup>75</sup>.

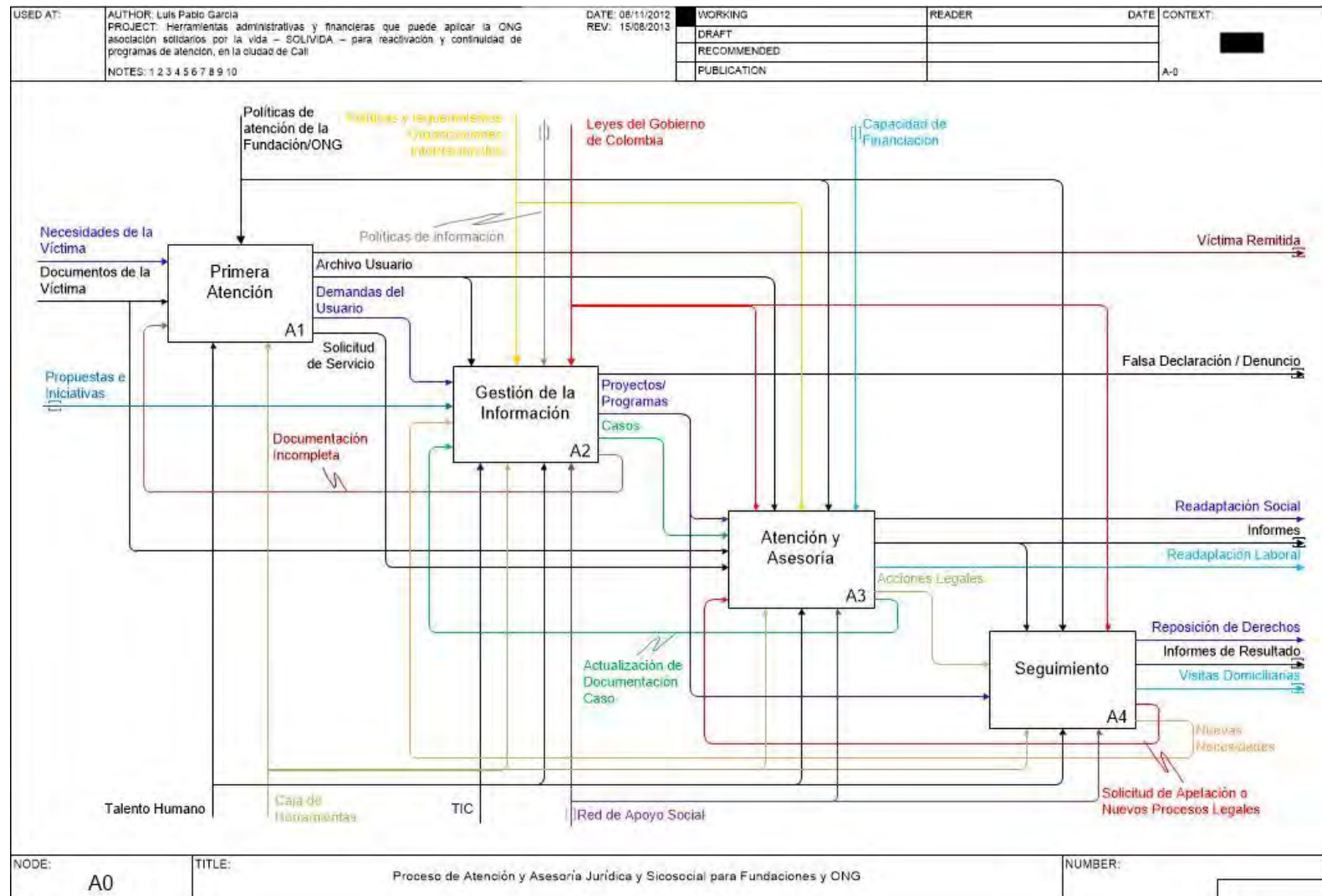
---

<sup>74</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1448 (10, junio, 2011). Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones. Título II-IV. Artículos 35-75. p. 25-75.

<sup>75</sup> Adaptado. CÓRDOBA, Juan José. Diseño de un modelo de referencia para el macro-proceso de abastecimiento y compras. Trabajo de grado. Ingeniero industrial. Cali.: Universidad Autónoma de Occidente. Faculta de ingeniería. Departamento de operaciones y sistemas. 2013. p. 93-105.



**Figura 34. Descomposición de los procesos de atención y asesoría jurídica y sicosocial**



**Cuadro 18. Descripción relación ICOM**

Elemento	Descripción	I	C	O	M
Necesidades de la víctima	Necesidades exigidas por la víctima o identificadas por el personal (ayudas humanitarias, reposición de derechos, mediación de conflictos, entre otros).	X			
Documentos de la víctima	Documentos personales de la víctima (cedula, Tarjeta de Identidad o registro civil), de salud (EPS o IPS, seguro social), registro UAO (víctima del conflicto armados), defunciones, entre otros.	X			
Políticas de atención de la fundación/ONG	Normativas y guías que rigen la forma y calidad de atención a los usuarios.		X		
Víctima remitida	Usuarios que durante la primera atención deben hacer otros procesos fuera de la institución, como por ejemplo obtener el documento de identidad, víctima del conflicto armado u otros.			X	
Archivo usuario	Carpeta física que contiene copia de los documentos personales y de familiares, la ficha de la fundación y de los procesos iniciados por el beneficiario, entre otros.		X	X	
Demandas del Usuario	Identificación de las necesidades y clasificación del tipo de víctima para definir los procesos que necesita seguir el usuario primerizo para acceder a los servicios.	X		X	
Solicitud de servicio	Solicitud del usuario para acceder a una atención o asesoría específica (jurídica, sicosocial, mediación, etc.) y asignación del turno por parte de la secretaria.	X		X	
Talento humano	Personal de la organización: abogada, psicólogo, secretarías, líderes comunitarios, voluntarios, practicantes y pasantes.				X
Caja de herramientas	Elementos de ayuda o necesarios tanto físicos, digitales o conocimientos que permite el desempeño del personal y la ejecución de actividades.				X
Políticas y requerimientos de organizaciones Internacionales	Normas, guías y requisitos mínimos que exigen organizaciones o gobiernos internacionales (EE.UU, UE, ONU, OMS, entre otras) para la ayuda a víctimas de la violencia.		X		
Políticas de información	Normas para el uso y manejo de la información interna de la organización y el intercambio para la cooperación interinstitucional con otras organizaciones.		X		
Leyes del gobierno de Colombia	Documentos legales que permite la reposición de los derechos a las víctimas, el acceso a las ayudas humanitarias, indemnizaciones, entre otras como son la constitución política, leyes, normas y decretos.		X		
Falsa declaración/denuncio	Casos descartados (verificación de hechos y denuncias en el lugar de origen) de personas mal intencionadas que llegan a la organización con fines u objetivos ajenos a los objetivos misionales.			X	
Proyectos/Programas	Proyectos o programas para contribuir al mejoramiento de la comunidad afectada o de la misma organización y sus servicios.	X		X	

**Fuente:** adaptado del trabajo de grado de CÓRDOBA, Juan José. Diseño de un modelo de referencia para el macro-proceso de abastecimiento y compras. 2013. p. 96-97.

**Cuadro 18. Descripción relación ICOM (Continuación)**

Elemento	Descripción	I	C	O	M
Casos	Son los procesos que requieren de una intervención jurídica por parte del usuario para hacer valer sus derechos o acceder a las ayudas humanitarias.	X		X	
Nuevas necesidades	Nuevas necesidades demandadas o detectadas al final de los procesos legales o sicosociales	X		X	
Documentación incompleta	Reproceso generado por la falta de documentación del usuario, algunos casos requieren dichos elementos para dar continuidad como son las defunciones de las víctimas directas, el registro UAO, entre otros.	X		X	
TIC	Herramientas tecnológicas que emplea la organización para la ejecución de proyectos y servicios, al igual que los disponibles por la red de apoyo social para la cooperación.				X
Red de apoyo social	Son los actores de la comunidad, sector privado o público que para cumplir sus objetivos misionales han decidido cooperar entre sí a través de proyectos y programas.				X
Propuestas e iniciativas	Son propuestas elaboradas generalmente por particulares, miembros de la comunidad, voluntarios, pasantes o practicantes; para contribuir al cumplimiento de los objetivos misionales, mejoramiento de la organización o la red de apoyo social.	X			
Actualización de documentación caso	Documentación que debe actualizarse en el archivo del usuario producto de las asesorías y seguimientos.	X		X	
Capacidad de financiación	Estrategias y fondos con los que disponen la ONG para la ejecución de sus proyectos y servicios.		X		
Readaptación social	Resultado en el beneficiario después de acceder a los servicios, permitiéndole reintegrarse en la comunidad de la mejor forma y estado posible.			X	
Informes	Documentos que expresan los resultados y cumplimiento de objetivos de los proyectos, programas y de los servicios ofrecidos.		X	X	
Readaptación laboral	Resultado en el beneficiario después de acceder a los beneficios de la red de apoyo, permitiéndole la inclusión a la actividad laboral.			X	
Acciones legales	Solicitudes, derechos de petición, tutelas, entre otras demandadas por el beneficiario.	X		X	
Reposición de derechos	Reconocimiento y satisfacción de las necesidades demandadas por las víctimas de la violencia por parte del gobierno, como son las indemnizaciones, las ayudas humanitarias, la restitución de tierras y derechos básicos.			X	
Informes de resultados	Informes periódicos o finales de la gestión de la organización que exige el gobierno u otros organismos y para beneficio de la misma.			X	
Visitas domiciliarias	Seguimiento realizado por la organización a los usuarios para asegurar que la reparación sea real y total por parte del estado, al igual que garantizar la seguridad de sus beneficiarios.			X	
Solicitud de apelación o nuevos procesos legales	Acción y documentos que hace el usuario para exigir derechos pendientes o cuando en un primer proceso no fueron recocidos por el gobierno.	X		X	

**Fuente:** adaptado del trabajo de grado de CÓRDOBA, Juan José. Diseño de un modelo de referencia para el macro-proceso de abastecimiento y compras. 2013. p. 96-97.

### 9.3 DESCOMPOSICIÓN DEL SEGUNDO NIVEL PRIMERA ATENCIÓN

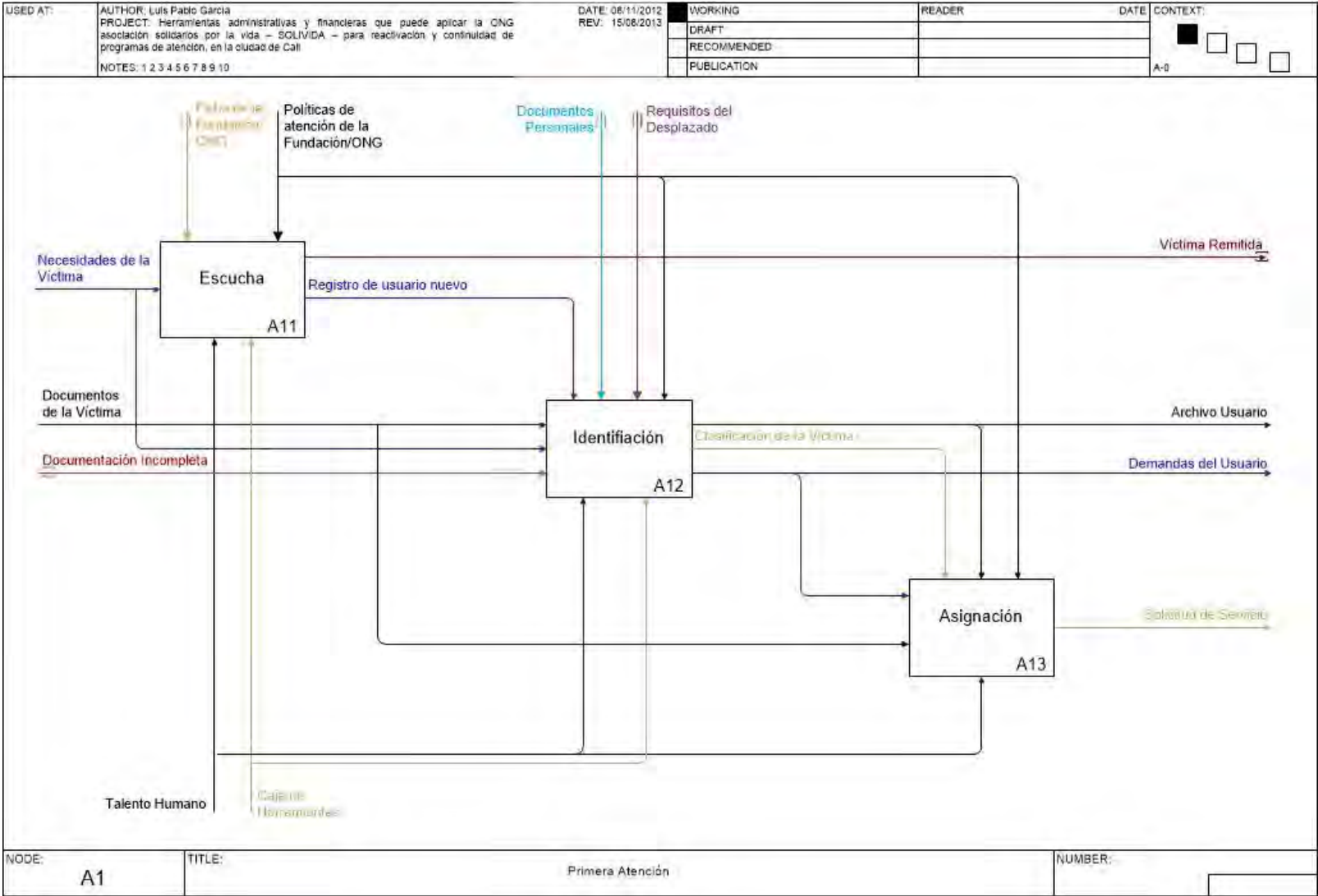
La etapa de primera atención es primordial para garantizar la generación del vínculo de confianza entre organización-víctima cuando la persona llega por primera vez; una buena relación y buen trato por parte del personal contribuye al valor agregado para este tipo de servicio: la calidad de atención al usuario, fundamental para la adquisición de información útil para los procesos legales, proyectos o programas y fidelización de los beneficiarios a través del tiempo. La experiencia mediante la observación permite definir tres subprocesos en la descomposición de esta etapa, escucha, identificación y asignación.

- **Subproceso de escucha:** la observación de organizaciones que realizan este tipo de atención, demuestra que es imperativo escuchar la experiencia traumática de las personas que llegan por primera vez, por ello la ficha de atención es una guía y documento que debe registrar este primer contacto. No se debe exigir ningún tipo de documento que la víctima no desee entregar de forma voluntaria<sup>76</sup>.
- **Subproceso de identificación:** es el proceso mediante el cual la organización fortalece el vínculo de confianza y da a entender al usuario la importancia de tener los documentos personales y de víctima para identificar las demandas exigidas y clasificar el tipo de víctima para direccionar a los procesos de asesoría a tiempo y correctos.
- **Subproceso de asignación:** una vez identificadas las necesidades y obteniendo los documentos básicos se asigna la ruta de atención que permitirá al usuario la reposición de sus derechos, explicando los primeros pasos para obtener la documentación faltante y entregando un turno para acceder a los servicios.

---

<sup>76</sup> Situación común en la primera atención, producto de la pérdida de confianza con la sociedad.

Figura 35. Descomposición etapa primera atención



## 9.4 DESCOMPOSICIÓN DEL SEGUNDO NIVEL GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

“El conocimiento se convierte cada vez más en el principal motor del desarrollo de la humanidad, y el principal generador de riqueza”<sup>77</sup>. En este proceso es necesario el flujo de datos que se genera en cualquier actividad, al igual que las herramientas tecnológicas disponibles para compartir la información permitiendo la participación de otros actores de la red, promotores de salud o convivencia del sector y líderes comunitarios. Se definieron tres actividades principales.

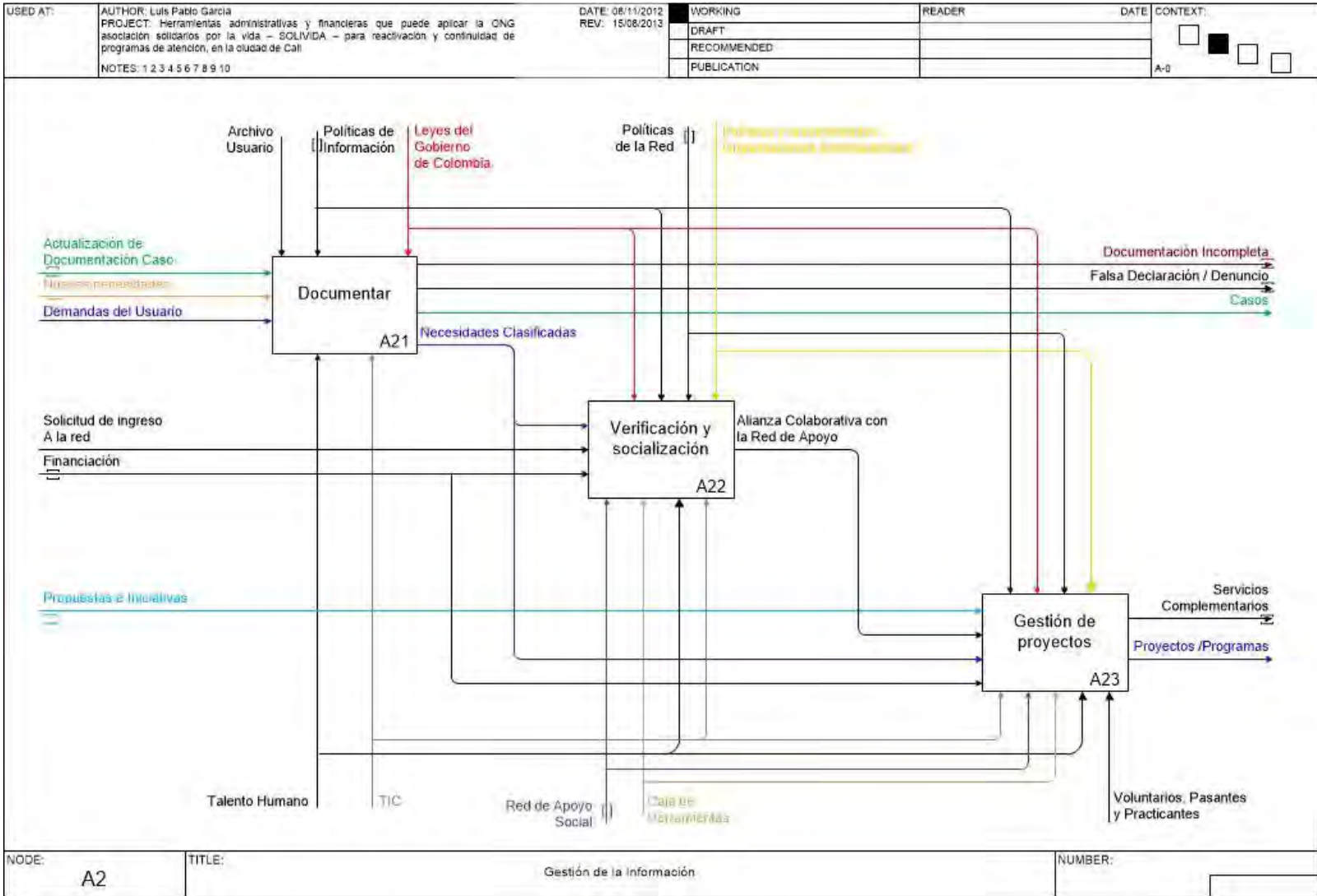
- **Documentar:** recopilación y actualización de toda la información y documentos generados en el seguimiento a procesos jurídicos, asesorías, atención sicosocial, proyectos y también la suministrada por las víctimas en la primera atención y demanda de necesidades para iniciar nuevos procesos.
- **Verificación y socialización:** clasificación y manejo confidencial de la información, permite verificar los hechos del solicitante en búsqueda del bienestar de la comunidad y garantizar la seguridad del usuario<sup>78</sup>. Es el recurso que permite la generación de propuestas en la red de apoyo social, la cooperación interinstitucional y compartir conocimiento en pro del cumplimiento de objetivos y mejoras de las organizaciones.
- **Gestión de proyectos:** Este proceso permite integrar propuestas o iniciativas de diferentes actores de la red o propios, para satisfacer necesidades que requieren otro tipo de intervención. Canalizar fondos para la ejecución de proyectos y la prestación de servicios complementarios.

---

<sup>77</sup> Drucker, Peter. La Sociedad Post-Capitalista. 1993. Citado por Fundación Saldarriaga Concha. Guía para el fortalecimiento y articulación de redes de organizaciones sociales v 1.0. Corporación Somos Más 2007 p. 57.

<sup>78</sup> En los procesos es necesario verificar que la persona que solicita el servicio en verdad es víctima y no victimario en garantía del derecho a la seguridad.

Figura 36. Descomposición etapa gestión de la información



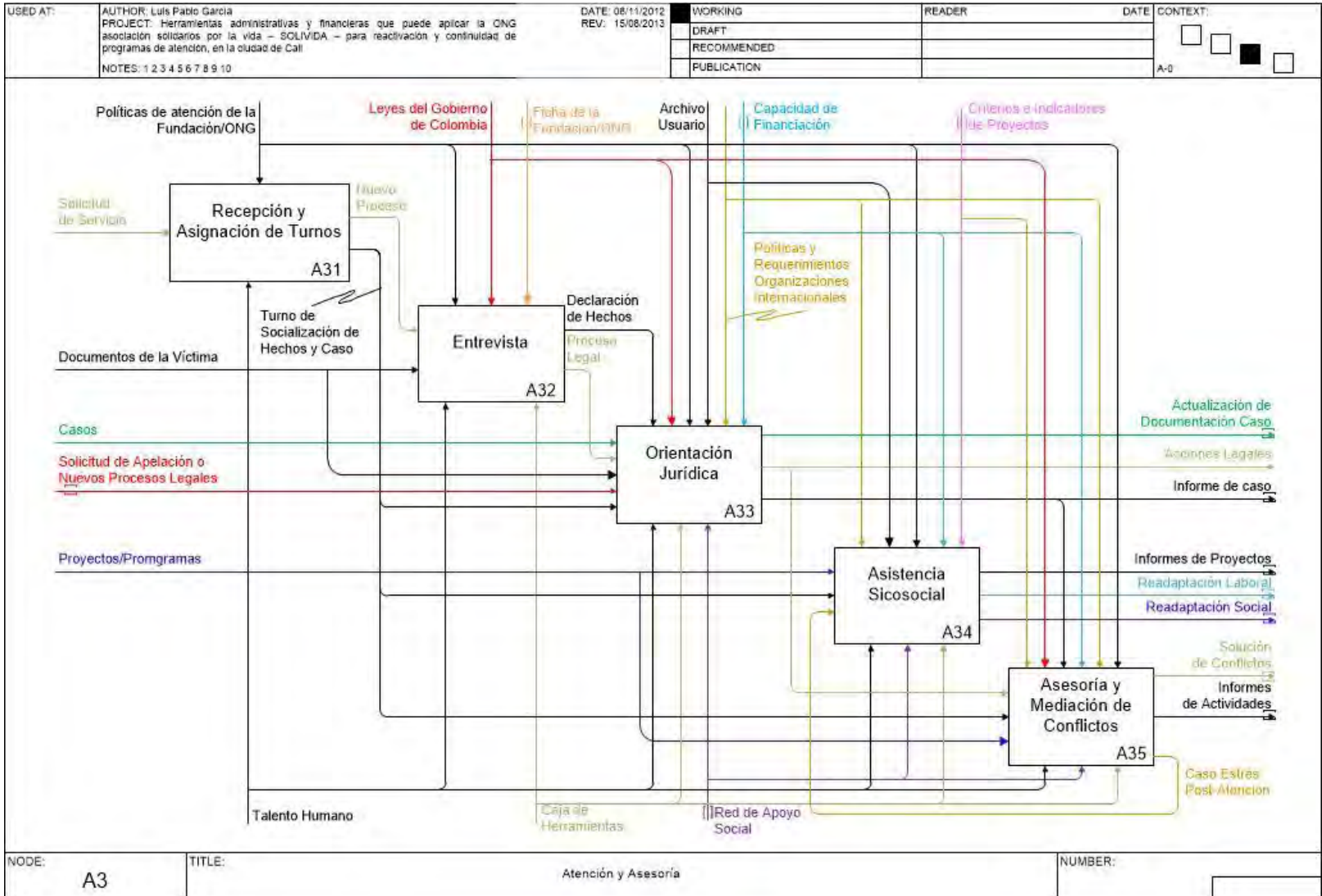
## 9.5 DESCOMPOSICIÓN DEL SEGUNDO NIVEL ATENCIÓN Y ASESORÍA

Una empresa que se dedica a la prestación de servicios entiende que el éxito de su organización depende de la calidad ofrecida y la satisfacción del usuario. Esta etapa es el eje central y está compuesta por cinco actividades que permiten al beneficiario acceder a todos los servicios, migrar de uno a otro de acuerdo a las necesidades y lograr la meta final.

- **Recepción y asignación de turnos:** proceso mediante el cual el usuario presenta su caso brevemente y realiza la solicitud formal del servicio en recepción, se responden preguntas que pueda tener y se asigna un turno de atención de acuerdo al orden de llegada.
- **Entrevista:** el usuario que entra por primera vez debe realizar una entrevista y completar toda la información en la ficha de inscripción, realizando el descargo de hechos por los cuales es víctima necesario para iniciar procesos legales o acceder a las ayudas del gobierno.
- **Orientación jurídica:** sea primera vez o no este proceso permite a todos los usuarios recibir asesoría jurídica de personal idóneo (abogados) para exigir las ayudas humanitarias, la reposición de derechos y otros que durante la inclusión social y laboral del víctima del conflicto armado sean necesarios. De igual forma cualquier otra acción legal que requiera las víctimas de la violencia común.
- **Asistencia sicosocial:** algunos usuarios pueden requerir apoyos materiales como medicamentos o ropa, la organización está en competencia de ofrecer algunos de ellos; al igual que atender casos de estrés postraumático que durante las asesorías pueden surgir. Algunos proyectos pueden encaminarse al mejoramiento de la salud psicológica de los beneficiarios o programas de inclusión social a la víctima del conflicto armado.
- **Asesoría y mediación de conflictos:** con el fin de prevenir e intervenir a tiempo, algunos procesos no son necesarios de acciones legales, por tal motivo este proceso espera disminuir o mitigar la ola de violencia o conflictos en la comunidad, asesorando y mediando entre usuarios para la solución pacífica de conflictos, la integración y sana convivencia.



Figura 37. Descomposición etapa atención y asesoría



## 9.6 FICHA DE ATENCIÓN Y CAJA DE HERRAMIENTAS DE SOLIVIDA

La ficha de atención SOLIVIDA (ver anexo E) presenta datos obsoletos que junto con la dirección se planteó eliminar, para documentar de forma más efectiva los casos que llegan diarios a la ONG; de la anterior se eliminó la hoja dos y se agregó una opción de documentos, se modificó la presentación de la información del contacto y/o víctima, las demás se mantienen y se ajustan al formato<sup>79</sup>.

Al determinar que su contenido no administra información relevante para el estudio y seguimiento de los casos actuales de los beneficiarios y tampoco del comportamiento del desplazamiento forzado en Colombia; y en apoyo al trabajo de los promotores o voluntarios en la digitalización de la información suministrada en las fichas, con base a la nueva propuesta (ver anexo F), se realiza mediante la herramienta Excel<sup>80</sup> una interfaz para administrar esta información y generar consultas de forma más organizada a la actual (ver anexo G) e imprimir en el mismo formato del diseño de fichas.

Para la elaboración de la ficha digital, se emplearon datos geográficos del DANE y el estudio de caracterización realizado para definir los valores que contienen las listas (ver anexo H). A continuación se muestran algunas imágenes de la interfaz y como opera.

**Figura 38. Ficha SOLIVIDA**



<sup>79</sup> Representación gráfica jerárquica de los familiares más directos y lejanos de la víctima, datos relevantes para adquirir algunas ayudas humanitarias y remuneraciones del gobierno Colombiano.

<sup>80</sup> Actual y única herramienta informática empleada por los promotores o directivos de SOLIVIDA.

## 9.7 LA INTERFAZ

El promotor después de hacer el proceso de atención correspondiente y diligenciada la ficha, debe digitalizar la información al finalizar el día. Empleando la interfaz, le permitirá crear una nueva ficha de usuario, un nuevo proceso de atención o generar consultas de acuerdo al proceso de atención realizado, a las necesidades de investigación o estudio que lleve a cabo SOLIVIDA. Cada interfaz contiene ayudas visibles para tramitar los datos, listas que agiliza el proceso, botones de navegación para grabar la información suministrada y crear nuevos registros. Al crear una nueva ficha, es solicitada la información relevante correspondiente a la persona que realizó el proceso de atención<sup>81</sup>.

**Figura 39. Crear ficha interfaz ficha SOLIVIDA**

The screenshot shows a web application interface for creating a new record. At the top left is the SOLIVIDA logo with the text 'ASOCIACIÓN SOLIDARIOS POR LA VIDA'. At the top right, it says 'SOLIVIDA ASOCIACIÓN SOLIDARIOS POR LA VIDA' and 'Ficha de atención al desplazado'. The main title is 'Ficha de Atención al Desplazado - Crear'. Below this, there are several input fields: 'No Ficha' with the value '1205', 'Fecha' with the value 'domingo, 29 de septiembre de 2013', 'Dirección (Vereda/Finca)' with the value 'yyyyy', and 'Diligenciado por' with the value 'xxxxxx'. To the right, there is a 'Lugar' dropdown menu with 'Depto: ANTIOQUIA' and a list of municipalities: BUENAVISTA, BUENOS AIRES, BUENAVISTA, BUGALAGRANDE, BURITICA, BUSBANZA, and CABRERA. At the bottom, there are three buttons: 'GRABAR', 'Ingresar Datos', and 'INICIO'.

Al continuar el proceso en la hoja de contacto/víctima, el promotor debe seleccionar la ficha a llenar (XXXX) de la lista desplegable, si la información corresponde al jefe o jefa de hogar se asigna automáticamente el id de persona 01, completando la identificación de la carpeta del beneficiario; de lo contrario seguirá un conteo iniciando en 02; de ahí en adelante debe ingresar los datos uno a uno, ayudándose de las lista disponibles.

<sup>81</sup> Se consideró relevante tener conocimiento de las personas que realizan la atención y conocen de los casos de las víctimas, como mecanismo de seguridad y control.

Teniendo en cuenta que los conocimientos en la herramienta Excel son básicos para los promotores, se generaron ayudas visibles y casillas de corrección que aparecerán de acuerdo a los errores generados durante el proceso de digitalización. En caso de contar con datos de otros miembros del grupo familiar, puede llenar la misma base de datos, seleccionando el botón guardar y agregar, reiniciándose en blanco toda la ficha, de lo contrario puede continuar el proceso ingresando los hechos. Para esta última hoja, todos los registros de casos serán almacenados en la misma ficha principal que corresponde al grupo familiar.

**Figura 40. Contacto / victima interfaz ficha SOLIVIDA**

CONTACTO/VICTIMA [Crear](#)
INICIO

No Ficha: 111111
Id Persona:

---

Nombre: 
Tipo de Dcto:

1er Apellido: 
Número Dcto: 
Estado Civil:

2do Apellido: 
Expedido en: 
Sexo:

---

Fecha Nacimiento:   
DD/MM/AA

Teléfono Fijo: 
Familiograma

Lugar de Nacimiento:

Ciudad: 
Departamento:

Teléfono Celular:

Dir. Residencia:

Lugar de Residencia:

Ciudad: 
Departamento:

---

Nivel Escolaridad: 
Profesión: 
Afilación a Salud:

Lecto-Escritura: 
Ocupación: 
Entidad:

Último Año Aprobado: 
Actual / Último mes
Relación: 
Victima Directa:

Discapacidad: 
Causa Discapacidad: 
Personas: 
Por Familia:

OBSERVACIONES

Guardar y Agregar

HECHO/CASO

INICIO

Figura 41. Hecho/Caso interfaz ficha SOLIVIDA

**Solivida**  
ASOCIACIÓN SOLIDARIOS  
POR LA VIDA

HECHOS DEL CASO [Crear](#) **INICIO**

No Ficha:  Denuncio hecho:

Fecha del denuncia:  DD/MM/AA La fecha del denuncia debe ser posterior al hecho

Entidad:  Lugar del Denuncio:

Móviles del desplazamiento:  Hecho victimizante:

Fecha del hecho:  DD/MM/AA Lugar del hecho:  Ciudad:  Departamento:

Dirección del lugar:

Actor Responsable del hecho:

Nombre del responsable:

Observaciones

**Guardar** **INICIO**

Figura 42. Hecho/Caso interfaz ficha SOLIVIDA

**Solivida**  
ASOCIACIÓN SOLIDARIOS  
POR LA VIDA

**Imprimir** **VOLVER A CONSULTAS** **SALIR / INICIO**

Ficha de Atención al Desplazado - [Consulta](#)

No Ficha:  999999 Diligenciado por:  julian m

Fecha: sábado, 28 de septiembre de 2013 Departamento:  ANTIOQUIA

Dirección (Vereda/Finca):  napoles Municipio:  BUESACO

**Victimas** **Actualizar Datos** **Victimas/hechos**

Si **NO** esta la NoFicha en listado **NO** se han registrado  
Victimas!

Elija la Ficha que desea consultar!

No Ficha:  999999

Jefe del Hogar	Nombre	cc	Id
999999	rodrigo micolta	5554444	01

Nombre	1er Apellido	2do Apellido	Celular
1 rodrigo	micolta	lloreda	calles
2 ultimo	lopez	lloreda	calles
3			
4			

Las consultas permiten al usuario averiguar datos relevantes para realizar estudios e imprimir la información; como lugar y fecha de elaboración de fichas, consultar beneficiarios y sus datos personales; también lugar, fecha y otros datos de los casos y hechos que generaron los desplazamientos, y por ultimo grupos familiares por fichas, donde puede observar quienes son los jefes de hogar, y datos de contacto. La interfaz permite aplicar filtros para identificar datos más concretos.

## 10. CONCLUSIONES

Las extremas condiciones por las que puede atravesar una organización que la llevan a detener procesos, hacer cierres periodicos y priorizar servicios, son sintomas de una mala planeación y deficientes estrategias que permita desarrollar a las empresas y proyectarlas a un futuro sostenible. El caso de SOLIVIDA, al ser una organización sin animo de lucro, en la categoria de ONG; replantea esta situación a las directivas y debe concientizarlas de que bien es importante ayudar a la sociedad y generar servicios a favor de su mejoramiento de calidad de vida, pero tambien lo es asegurar la continuidad de los mismos procesos y existencia de la organización.

El analisis logrado desde el estudio interno de SOLIVIDA y el comparativo con otras fundaciones que comparten, el nicho geografico, la misma poblacion vulnerable y razon social, permite esclarecer que son las organizaciones sociales, las que más se esfuerzan desde su concepcion, generar un fuerte direccionamiento estrategico y cumplimiento de sus obejtivos; sin embargo son tambien lás más expuestas a cambios drasticos del entorno y variación de la demanda de servicios, situacion que las capacita y forma para el trabajo en equipo y por procesos o proyectos, que de acuerdo al éxito y continuidad de sus actividades se convierten en programas caracteristicos de ellas.

La conformación de quipos de trabajo entre instituciones, son reconocidas como red apoyo solidario, involucra cualquier orgnaizacion publica o privada, que se vincule a proyectos; la gestion de la información seguira siendo el voz a voz basadas en la experiencia de las directivas; si embargo la vida de estas relaciones internstitucionales son cortas y dependen directamente del apoyo de las emrpesas privadas para el desarrollo de sus actividades o del estado que puede clausura los progrmas que convoca.

La investigación de herramientas de planificación y consecución de fondos, como el proceso de observación, permitio reconocer que este tipo de organizaciones no estan en la capacidad de emplear muchos de los elementos del áreas de la administración empresarial, por el contrario quien desee realizar algun tipo de mejoras debe iniciar desde lo básico con el estudio de una matriz DOFA, re plantear estrategias organizacionales y levantar procesos de los programas y servicios base. El benchmarking seguira siendo una herramienta por excelencia para detectar mejoras y ventajas competitivas, pero deben ser ajustadas al campo de acción y a las necesidades de los beneficiarios.

El trabajo social o comunitario, no representa un objetivo de lucro y es una de las actividades más difíciles de desempeñar y no muy bien remuneradas, sin embargo las empresas de este sector, deben desarrollar estrategias financieras y formar a su personal para gestionar fondos, no solo por medio de proyectos, si no de programas autogestionables, que desde su concepción y funcionamiento, debe generar los recursos necesarios para desarrollar sus actividades.

La última propuesta de levantamiento de procesos y estandarización de modelos de SOLIVIDA, propone una integración de los elementos más importantes detectados para la ONG, los beneficiarios, los programas, el trabajo cooperativo y la red de apoyo de la ciudad de Cali (o en su defecto Aguablanca); que ofrece una solución para las fundaciones que inician sus actividades en esta área de atención jurídica y/o sicosocial, permitiéndoles detectar puntos de mejoramiento continuo previendo los cambios del entorno.



## 11. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las directivas analizar las propuestas de proyectos para pasantes y se enfoquen en las verdaderas necesidades descritas en este proyecto, vinculando otras áreas de profesionalización que permita cumplir sus objetivos misionales e integrándolos en la red de apoyo para la generación de programas comunitarios. De igual forma deben desarrollar otros departamentos administrativos que le permita mejorar sus actuales condiciones, enfocándose en la consecución de fondos, la ejecución de las estrategias propuestas y la coordinación de proyectos.
- Se recomienda para la evaluación del proceso de atención sicosocial que desarrolle SOLIVIDA a futuro, emplear la matriz de salud mental de Thornicroft, Graham. Tansella, Michelle; como también el cuestionario OQ-45.2 creado por Lambert; para la evaluación de resultados y evolución de la atención.
- De acuerdo a la disponibilidad de la sede de la fundación y ubicación, deben generar programas que permita vincular la comunidad, emplear los espacios para generar encuentros con jóvenes líderes o madres comunitarias que permitan desarrollar otras áreas que por falta de recurso humano y tiempo, no se puede.

## BIBLIOGRAFIA

AGUDELO, Eugenia. Direccionamiento estratégico: Análisis interno. Departamento de Ciencias económicas, facultad de ciencias económicas y administrativas, universidad autónoma de occidente. PPT. 2012. p. 2.

AGUDELO, Eugenia. Cultura y estrategia. Departamento de Ciencias económicas, facultad de ciencias económicas y administrativas, universidad autónoma de occidente. PPT. 2012. p. 8.

Agudelo, Eugenia. La elección de la estrategia. Departamento de Ciencias Administrativas, facultad de ciencias económicas y administrativas, universidad autónoma de occidente. PPT. 2012. p. 33

AGUILERA, Adriana y RIASCOS, Sandra. Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. En: Estudios Gerenciales. Universidad ICESI. Cali. Abril, 2009. Vol. 25 no. 111. p. 35.

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Red Distrital de Cooperación para el Desarrollo. Socios por Bogotá. Bogotá sin límites. [en línea]. Colombia. Disponible en internet: <https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.foro.org.co%2Fcis%2Fidpacv%2F180807%2520red%2520de%2520cooperacion.pdf&ei=76DtUaL2OIzu8ASLmYHIDg&usg=AFQjCNFubX397HbsBgYOB12nCPbA8p-s5A&sig2=Pg4oolQw1AICTYUeQVNPVg>

ALVARADO Martínez, Tomás. Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. [en línea]. México. En: Red Revista Mexicana de Agronegocios, 2006. p 290. Disponible en internet: <<http://site.ebrary.com/lib/bibliouaosp/Doc?id=10148503&pgp=10>>

HEREDIA A., José Antonio. Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos. [en línea] Universidad Jaume I de Castellón. España. 2000. p. 72-80. Disponible en google academics. Disponible en internet: <<http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=uLt7WeQ7N4C&oi=fnd&pg=PA16&dq=Sistema+de+indicadores+para+la+mejora+y+el+control+integrado+de+la+calidad+...&ots=sHir3zUhz6&sig=hVc0XHltVyTCy6Ni10K1o7KVRLE#v=onepage&q=Sistema%20de%20indicadores%20para%20la%20mejora%20y%20el%20control%20integrado%20de%20la%20calidad%20...&f=false>>

BOLETÍN MEXICANO DE DERECHO COMPARADO. Elementos para una efectiva protección de los derechos de las víctimas en el proceso penal. [en línea].

En: Revista Jurídica. [Consultado el 11 de septiembre 2012]. Disponible en internet:

<<http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/boletin/cont/82/art/art4.htm#P7>>

BOXWEL, Robert J. Management Benchmarking, para competir con ventaja. 1 ed. España: McGraw – Hill - Interamericana de España, S.A... 1995.

BUSTAMANTE, Francisco V. FLORENZANO, Ramón U. LABRA, Juan Francisco. DEL RÍO, Verónica. PALOMARES, Lucía. GIACAMÁN, Francisca. Evaluación de la eficacia de la unidad de hospitalizados de un servicio de psiquiatría en Chile a la luz de la reforma psiquiátrica. [en línea]. APAL. Chile. 2006. Disponible en internet: <[http://www.psiquiatria.com/imgdb/archivo\\_doc7018.pdf](http://www.psiquiatria.com/imgdb/archivo_doc7018.pdf)>

CALDAS de Almeida, JM y TORRES Gonzáles, francisco. Atención comunitaria a personas con trastornos psicóticos [en línea]. Washington DC. Organización Panamericana de la Salud. Oficina regional de la organización mundial de la salud. 2005. p. 44-45. no. 601. Disponible en internet: <[http://books.google.com.co/books?id=-oOJNTeTbS4C&pg=PA45&lpg=PA45&dq=matriz+de+salud+mental+tansella&source=bl&ots=dLY-UYFYLe&sig=TU\\_zbOdhl61hu4nJ6fD7xhstqJ0&hl=en&sa=X&ei=P5UbUr2oGKLM2AWL1oGQBw&ved=0CCkQ6AEwATgK#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.co/books?id=-oOJNTeTbS4C&pg=PA45&lpg=PA45&dq=matriz+de+salud+mental+tansella&source=bl&ots=dLY-UYFYLe&sig=TU_zbOdhl61hu4nJ6fD7xhstqJ0&hl=en&sa=X&ei=P5UbUr2oGKLM2AWL1oGQBw&ved=0CCkQ6AEwATgK#v=onepage&q&f=false)>

CÁRDENAS L, Rosa María. Un nuevo contrato social en el Valle. [en línea]. Economy, Portafolio. Global Network Content Services LLC, DBA Noticias Financieras LLC, United States. Oct 21, 2008 [citado 20 ago. 12]. PROQUEST. Disponible en internet: <<http://search.proquest.com/docview/334438262?accountid=47851>>

CENTRO INTERNACIONAL DE TOLEDO PARA LA PAZ, CITPAX. Ley de Justicia y Paz Cuarto Informe [en línea]. Observatorio internacional. DDR 2011. Disponible en internet: < [www.citpax.org](http://www.citpax.org)>

CNN MÉXICO MUNDO. [Programa televisivo]. Ministros de Defensa estiman 150,000 muertes por violencia en América. México D.C. Miércoles, 28 de marzo de 2012. Disponible en internet: <<http://mexico.cnn.com/mundo/2012/03/27/ministros-de-defensa-estiman-150000-muertes-por-violencia-en-america>>

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Constitución política. (1991).

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 387. (18, julio, 1997). Por lo cual se adoptan medidas para la prevención del desplazamiento forzado; la atención, protección, consolidación y estabilización socioeconómica de la víctima del conflicto armados internos por la violencia en la República de Colombia. Artículo 1. p. 1.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 418. (26, diciembre, 1997). Por lo cual se consagran unos instrumentos para la búsqueda de la convivencia, la eficacia de la justicia y se dictan otras disposiciones. Artículo 15. p.19.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 548. (23, diciembre, 1999). Por medio de la cual se prorroga la vigencia de la Ley 418 del 26 de diciembre de 1997 y se dictan otras disposiciones.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 782. (23, diciembre, 2002). Por medio de la cual se prorroga la vigencia de la Ley 418 de 1997, prorrogada y modificada por la Ley 548 de 1999 y se modifican algunas de sus disposiciones.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1448. (10, junio, 2011). Por la cual se crea el sistema de reparación de víctimas del conflicto armado y se dictan otras disposiciones. p. 19-75.

COMISIÓN DE SEGUIMIENTO A LA POLÍTICA PÚBLICA SOBRE EL DESPLAZAMIENTO FORZADO. Proceso nacional de verificación de los derechos de la población desplazada. Segundo informe a la corte constitucional: comentarios a la batería integral de indicadores de goce efectivo de derechos presentada por el Gobierno Nacional. Bogotá, febrero 25 de 2008. p. 60-63. Disponible en internet: <<http://www.nrc.org.co/biblioteca/Informe-2-comision.pdf>>

CONCEJO DE CALI. Concejales abogan por política nacional para atender a más de 70 mil personas desplazadas en Cali. [en línea]. marzo 22 de 2011 - [citado el 12 de marzo 2012]. Disponible en internet: <<http://www.concejodecali.gov.co/publicaciones.php?id=37745>>

CONSEJO NACIONAL DE COORDINACIÓN DE POLÍTICAS SOCIALES. Manual Metodológico Para el Fortalecimiento Institucional de Redes Territoriales de Organizaciones de base. "Escuchando a los pobres para mejorar el impacto en las Políticas Sociales". [en línea]. Volumen I - Reflexiones sobre la práctica. Editorial Incluir Acción civil. Argentina. 2008. p.17. Disponible en internet:<<http://www.mardelplata.gob.ar/documentos/ongs/manualmetodologicovolumeni.pdf>>

COPARMEX. Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y la Justicia, órgano ligado a la Confederación Patronal de la República Mexicana. [en línea]. 2011. Disponible en internet: <<http://pijamasurf.com/2012/01/cuales-son-las-ciudades-mas-violentas-del-mundo/comment-page-2/>>

CÓRDOBA, Juan José. Diseño de un modelo de referencia para el macro-proceso de abastecimiento y compras. Trabajo de grado. Ingeniero industrial. Cali.

Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de ingeniería. Departamento de operaciones y sistemas. 2013. p. 93-105.

CORPORACIÓN SOMOS MÁS, Fundación Saldarriaga Concha. Guía para el fortalecimiento y articulación de redes de organizaciones sociales. [en línea]. v 1.0. 2007 p. 40. Disponible en internet: <<http://redes.somosmas.org/images/1/11/GuiaFortalecimientoRedes-v1.0.pdf>>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Curso virtual gestión de la inversión pública. Módulo 3: Planeación y dirección estratégica. Balance Score Card (BSC). Cuadro de Mando Integral (CMI). [en línea]. Departamento nacional de planeación. Disponible en internet: <<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/eLearning/dnp/3/html/contenido-2.1-modelo-BSC.html>>

DEPARTAMENTO PARA LA PROSPERIDAD SOCIAL, DPS. Observatorio Nacional del Desplazamiento Forzado. [en línea]. Volumen 3. No 11. Noviembre de 2011 - [consultado el 12 de marzo 2012]. Disponible en internet: <<http://www.dps.gov.co/documentos/Retornos/Bolet%C3%ADn%20de%20Prevenci%C3%B3n%20Noviembre%20de%202011.pdf>>

ELESPECTADOR.COM. En 2011, disminuyeron muertes violentas en Colombia. [en línea]. 13 Agosto 2012. Disponible en internet: <<http://www.elespectador.com/noticias/nacional/articulo-367197-2011-disminuyeron-muertes-violentas-colombia>>

ELMUNDO.COM. Se redujo tasa de homicidios en Colombia. Nacional. [en línea]. 13 de Agosto de 2012. Disponible en internet: <[http://www.elmundo.com/portal/noticias/nacional/se\\_redujo\\_tasa\\_de\\_homicidios\\_en\\_colombia.php](http://www.elmundo.com/portal/noticias/nacional/se_redujo_tasa_de_homicidios_en_colombia.php)>

ELPAIS.COM. El 60% de la población caleña es afro. 18 de enero de 2013. [en línea]. Disponible en internet: <<http://historico.elpais.com.co/paisonline/calionline/notas/Febrero062007/blanco.html>>

FUNDACIÓN PARA EL DEBIDO PROCESO LEGAL. Las víctimas y la justicia transicional ¿Están cumpliendo los Estados latinoamericanos con los estándares internacionales? [en línea]. Estados Unidos de América. Washington, DC. 2010 [en línea]. ISBN 978-0-9801271-9-5. p. 5. Disponible en internet: <[www.dplf.org/uploads/1285258696.pdf](http://www.dplf.org/uploads/1285258696.pdf)>

GARCÍA, Manuel. ALVAREZ, Juanma. ROJAS, Candy. GROSSO, Susana. MARTÍNEZ, Marivi. SÁNCHEZ, Marina y BARCALA, Esperanza. Gestión de procesos en la UCA. Guía para la identificación y análisis de procesos. [en línea]. Versión 01. Unidad de Evaluación y Calidad. Universidad de Cádiz. España.

Septiembre de 2007. Disponible en internet:  
<[http://www.uma.es/publicadores/gerencia\\_a/wwwuma/guiaprocesos1.pdf](http://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiaprocesos1.pdf)>  
KASPARIAN, Sara Pérez. La víctima del delito en la nueva ley procesal  
mexiquense. [en línea]. [Consultado el 11 de septiembre 2012] Universidad  
Anáhuac. México. Disponible en internet:  
<<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/INTERTEMAS/article/viewFile/2611/2401>>

LUCIA C., MAYRA. PERDOMO D. SANDRA. Realización de un producto comunicativo para fortalecer la orientación de funcionarios y promotores de la asociación SOLIVIDA hacia la atención de la comunidad desplazada. Pasantía Comunitaria para optar al título de Comunicador Social Periodista. 2009. p. 76.

ONU. OFICINA CONTRA LA DROGA Y EL DELITO. Recopilación de reglas y normas de las Naciones Unidas en la esfera de la prevención del delito y la justicia penal, II. [en línea]. Víctimas 41. New York. 2007. p. 313-316. Disponible en internet:  
<[http://www.unodc.org/pdf/criminal\\_justice/Compendium\\_UN\\_Standards\\_and\\_Nor.ms\\_CP\\_and\\_CJ\\_Spanish.pdf](http://www.unodc.org/pdf/criminal_justice/Compendium_UN_Standards_and_Nor.ms_CP_and_CJ_Spanish.pdf)>

ONU. OFICINA DEL ALTO COMISIONADO PARA LOS DERECHOS HUMANOS. Resolución 40/34 (29, noviembre, 1985). Por la cual se crea la declaración sobre los principios fundamentales de justicia para las víctimas de delitos y del abuso de poder. [en línea]. Séptimo Congreso de la ONU. Milán. 1985. Disponible en internet:  
<[http://www.unodc.org/pdf/criminal\\_justice/Compendium\\_UN\\_Standards\\_and\\_Nor.ms\\_CP\\_and\\_CJ\\_Spanish.pdf](http://www.unodc.org/pdf/criminal_justice/Compendium_UN_Standards_and_Nor.ms_CP_and_CJ_Spanish.pdf)>

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. Informe mundial sobre la violencia y la salud a nivel mundial 2003. Definición de Violencia, OMS. Capítulo 1. p.7. Disponible en internet:  
<[http://whqlibdoc.who.int/publications/2003/9275315884\\_chap1\\_spa.pdf](http://whqlibdoc.who.int/publications/2003/9275315884_chap1_spa.pdf)>

ORTEGA, Giovanni. Arango, Martín D. SEPULVEDA, Lizeth. Ensayos de economía. No.38. Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado. [en línea]. Producto del Macro proyecto Dinámica Organizacional y Administración de las ONG en Antioquia. Grupo I+D+I Logística Industrial-Organizacional “GICO”. 2011. P. 244-253. Disponible en internet:  
<<http://www.revista.unal.edu.co/index.php/ede/article/download/27942/28203>>

PÁEZ, Francisco. Jornada Business Intelligence para Pymes y Profesionales [video grabación]. Colegio oficial de ingenieros técnicos industriales de alicante. CMI Gestión. Alicante: 27 de septiembre de 2012. 100 minutos. Disponible en:  
<<http://www.youtube.com/watch?v=cpylFGrBik4>>

SALDIVIA, Sandra. GRANDÓN, Pamela. VICENTE, Benjamín. Investigación en servicios de salud mental en Chile: avances y desafíos. [en línea]. Disponible en internet:

<<http://www.mednet.cl/link.cgi/Medwave/Revisiones/RevisionTemas/5549>>

SÁNCHEZ Luis A. TEJADA, Alfredo. Conceptos de BSC y Componentes del Mapa Estratégico. [en línea]. Fundación universitaria Cafam. Diplomado en Gestión Estratégica para el logro de resultados. PPT. Módulo 2: Gestión de la Estrategia con el BSC. p. 24 Disponible en internet: <<http://www.scribd.com/doc/124453718/Conceptos-de-BSC-y-Componentes-de-Mapa>>

SANTAMARÍA, Paula., CANDIA, Karina., LEMOS, Diego., GARCÍA, Luis P. Proyecto grupal de intervención social con la ONG SOLIVIDA. XIV Escuela de Facilitadores Sociales, Bienestar Universitario. Universidad Autónoma de Occidente, Cali. 2012.

SERNA Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica. Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. p. 133 y 413.

SOLIVIDA. Apuntes sobre la asistencia sicosocial a la población desplazada por la violencia. Antecedentes e Interrogantes. En: II Seminario Internacional: Desplazamiento, Implicaciones y retos para la gobernabilidad, la democracia y los derechos humanos (4-7, septiembre: Bogotá D.C.). Cali: 2002.

SOLIVIDA. Intervención psicosocial con población desplazada: aspectos políticos, conceptuales y metodológicos, Noviembre de 2005

SOLIVIDA. Fortalecimiento de la atención psicosocial y jurídica a población víctima de los grupos armados ilegales residente en el distrito de Aguablanca en Cali. Atención a víctimas. Documento de capacitación No. 2. Ministerio de la protección social, gobernación del valle, hospital Mario Correa R. 2010.

SOLIVIDA. Fortalecimiento de la Atención psicosocial y jurídica a la población desplazada a los municipios de Cali, Buga, San Pedro y Buenaventura en el marco de la sentencia T-025 de 2004, los autos de la Corte y la Ley 075 de 2005. Documento de capacitación No. 4. 2009.

SOLIVIDA. Materiales de capacitación para gestores locales: Evaluación de necesidades y recursos, atención a víctimas de distintos tipos de violencia, Protección de tierras a la población desplazada. Septiembre, 2006.

SOLIVIDA. Metodología del sistema de información de SOLIVIDA. Material de documentación. 2002. p.1.

SOLIVIDA. Ministerio de Protección Social. Gobernación del Valle, Secretaría de Salud. Hospital Isaías Duarte Cancino E.S.E. Informe proyecto Ministerio: Intervención sicosocial en población afrodescendiente desplazada al distrito de Aguablanca en Cali. 2005.

SOLIVIDA. Ministerio de Protección Social. Gobernación del Valle, Secretaría de Salud. Hospital Isaías Duarte Cancino E.S.E. Informe proyecto Ministerio: Intervención sicosocial en población afrodescendiente desplazada al distrito de Aguablanca en Cali. 2006.

SOLIVIDA. Ministerio de Protección Social. Gobernación del Valle, Secretaría de Salud. Hospital Isaías Duarte Cancino E.S.E. Informe proyecto Ministerio: Intervención sicosocial en población afrodescendiente desplazada al distrito de Aguablanca en Cali. 2007.

SOLIVIDA. Organización Internacional para las Migraciones. Informe Proyecto Modelo Comunitario de Atención Jurídica y Psicosocial en el Distrito de Aguablanca. 2001.

SOLIVIDA. Organización Internacional para las Migraciones. KIT OIM: Materiales de capacitación: Declaración de la situación de desplazamiento, Desaparición forzada, Homicidio, Lesiones Personales, Guía para la Visita Domiciliaria. 2009.

SOLIVIDA. Reparación formal y reparación real, interrogantes y sugerencias. Estudio de 100 casos de víctimas. Cali. Noviembre 2009. p. 7.

SOLIVIDA. Organización Panamericana de la Salud. Protocolo de Atención Psicosocial para poblaciones con riesgo de desplazamientos masivos. 2009.

SOLIVIDA. Sistema de Información para el acompañamiento y la asistencia comunitaria de población desplazada a las zonas urbanas, Noviembre de 2005.

SOLIVIDA. SOLIVIDA, un escenario de justicia restaurativa ideal para ENFR. En: BLOGSPOT.COM., 20 de noviembre de 2011. [en línea]. Disponible en internet: <[http://actoresdelajrvictima del conflicto armado.blogspot.com/2011/10/los-propositos-de-la-fundacion-solivida\\_23.html](http://actoresdelajrvictima_del_conflicto_armado.blogspot.com/2011/10/los-propositos-de-la-fundacion-solivida_23.html)>

SOSA Flores, Miguel; HERNÁNDEZ Pérez, Flor. La cadena de valor y el costeo ABC: herramientas fundamentales para el proceso de toma de decisiones. [en línea]. Argentina: El Cid Editor, 2007. p 4-16. Disponible en internet: <<http://site.ebrary.com/lib/bibliouaosp/Doc?id=10189906&ppg=6>>



THORNICROFT, Graham. TANSELLA, Michele. The Mental Health Matrix, a manual to improve services. [en línea]. Cambridge University Press. United States of America, New York. Cambridge edición 1999. p. 65-97.

UNODC. Estadísticas de homicidios (2011). [en línea]. Oficina de Drogas y Crímenes de las Naciones Unidas. UNODC. Viena. 2011. p.107. Disponible en internet: <<http://www.unodc.org/unodc/en/data-and-analysis/statistics/crime/global-study-on-homicide-2011.html>>

URREA, A. J.; JIMÉNEZ R. A., ESCOBAR, S. N. Aplicación del cuadro de mando integral en proyectos de empresas sociales. En: Revista Universidad EAFIT. Enero – marzo, 2004, vol. 40 no 133. p. 25.

WHEELLEN, Thomas L. y HUNGER, J. David. Administración Estratégica y Política de negocios conceptos y casos. Décima edición. Pearson Prentice Hall, 2011. p. 144.

## ANEXOS

### ANEXO A. Red de apoyo SOLIVIDA histórica.

Entidad	Posee una relación actual	Tipo de relación	Recuperar relación
Hospital Isaías Duarte Cencino E.S.E	No		
Hospital de los Chorros	No		
Hospital San Isidro	No		
Hospital Carlos Holmes Trujillo	No		
Centro de Salud Marroquín Cauquita	si	Permanente	
Medicina Legal	si	Esporádico	
Secretaría de Salud Pública Departamental y Municipal	si	Permanente	
Ministerio de Educación	No		si
Secretarías de Educación local	No		si
Universidad Nacional de Colombia	No		si
Universidad del Valle	No		
Servicio Nacional de Aprendizaje SENA	si	Permanente	
Colegio José Ramón Arcila de Marroquín II.	No		si
Colegio Parroquial de Mojica II.	No		
Centro Educativo José Ramón Arcila	No		
Instituto Cisolva	No		No
Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)	si	Permanente	
Defensoría Nacional/Regional del Pueblo.	No		si
Registraduría Nacional del Estado Civil	si	Permanente	
Delegado oficina derechos Humanos Presidencia	No		si
Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación	si	Esporádico	
DANE (Departamento encargado de las estadísticas en Colombia)	No		si
DPS (Departamento para la prosperidad Social, antes acción social)	si	Permanente	
Fiscalía General de la Nación	No		
U.A.O (Unidad de Unidad de Atención a la Población Desplazada)	si	Permanente	
Procuraduría	si	Permanente	
Gestión de Paz y Convivencia del Departamento del valle	No		si
ministerio de Protección Social - Cali	No		
personería jurídica Municipal	No		si
Unidad de justicia y paz	si	Permanente	
CTI (Cuerpo Técnico de Investigación)	No		
Inspección de Policía de Los Mangos en Marroquín II	si	Esporádico	
Unidad Móvil de Atención a Población vulnerable	No		
Casa de Justicia locales	si	Permanente	
Banco de datos del CINEP	No		si
Club Noel	No		
Universidad Autónoma de Occidente	si	Permanente	
Noticias El tiempo	No		
Noticias El País	No		
Noticias ADN Cali	No		
Revista Utopías	No		si

## ANEXO A. Red de apoyo SOLIVIDA histórica. (continuación).

Entidad	Posee una relación actual	Tipo de relación	Recuperar relación
Comisión Colombiana de Juristas	No		si
Corporación Señor de los Milagros	No		
Ancianito Hogar de los Abuelos	No		
Ancianito Cristo Señor de la Vida	No		
Fundación Carvajal	No		si
Fundación para el Desarrollo Social y la Convivencia Pacífica (FUNDESCOP)	No		
Fundación Paz y Bien	No		
Fundación Arcaral	No		
Fundación Girasoles	No		
Fundación Dos Mundos	si	Esporádico	
Fundación Nacederos	si	Esporádico	
Asociación de Mujeres Marcando Huellas de Paz (AMAHUPAZ)	si	Esporádico	
Asociación Próvida	si	Esporádico	
Asociación Nacederos del barrio	si	Esporádico	
Asociación Semilla de Mostaza	si	Permanente	
Asociación para la Salud Mental Infantil y del Adolescente SIMA	si	Esporádico	
Asociación Daniel Gillard	si	Esporádico	
Asociación Economía Solidaria	No		si
Corporación Opción Legal	No		si
Organización Internacional para las Migraciones (OIM)	No		si
CODHES (Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento)	si	Esporádico	
Gobierno de Estados Unidos	si	Esporádico	
Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID)	No		si
Unión Europea	No		si
Asociación de Cooperación para el Desarrollo del Gobierno Alemán AGEH	No		si
Organización Panamericana de la Salud - PAHO/WHO/OPS	si	Permanente	
Médicos sin Fronteras Bélgica	si	Esporádico	
ACNUR (El Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados)	No		si
Comité Internacional de Cruz Roja	si	Permanente	
Asociación para el Desarrollo Humano	si	Permanente	
Asociación AFROAMÉRICA- XXI	si	Esporádico	
Olla comunitaria desplazados Marroquín	si	Permanente	
Grupo de Obreros de San Luis Beltrán	No		
Organización de Desplazados de El Poblado	No		
Grupo comunitario de Consejeras de Familia del Distrito de Aguablanca.	si	Esporádico	
Comité de desarrollo de la Invasión Sardi	No		si
Arquidiócesis de Cali	No		si

## ANEXO B. Formato encuesta Benchmarking.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE FACULTAD DE INGENIERIAS DEPARTAMENTO DE SISTEMAS Y PRDUCCION					
Fundacion/ONG: _____			Cargo: _____		
Nombre Entrevistado: _____			Fecha: _____		
Preguntas	1	2	3	4	5
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
¿Qué es y qué hace _____?					
¿Cuál es su grado de conocimiento de la misión y visión de _____?					
¿Cómo funciona la planeación de su organización?					
¿Cómo define el logro de los objetivos propuestos?					
¿Qué estrategias emplean para conseguir los objetivos?					
¿Cómo define el seguimiento y evaluación de proyectos?					
¿Cuáles son los proyectos o programas característicos de _____?					
¿Cómo considera la capacidad para relacionarse con otras organizaciones?					
¿Con que organizaciones, sociales, públicas o privadas se relacionan?					
¿Cuál es el grado de satisfacción al realizar proyectos con otras organizaciones?					
¿_____ comparte información para la cooperación institucional?					
¿Cómo califica las políticas del manejo de información?	Abierto	Bajo	Medio	Alto	Confidencial
¿Qué estrategias utilizan para gestionar recursos?					
¿Cuál es el ingreso promedio al año de la consecución de fondos?	Ninguno	Menor a \$1.000.000	\$1.000.001 a \$10.000.000	\$10.000.001 a \$50.000.000	más de \$50.000.000
¿Cuáles son las actividades más importantes para obtener fondos?					
¿Cuál es el valor aproximado de donaciones que recibe la organización al año?	Ninguno	Menor a \$1.000.000	\$1.000.001 a \$10.000.000	\$10.000.001 a \$50.000.000	más de \$50.000.000
¿Reciben algún otro tipo de apoyo y de que organizaciones?					
¿Cómo define el impacto de su organización en la comunidad local?					
¿Involucran la comunidad en sus proyectos o servicios? y de ser así ¿cómo lo hacen?					
¿Cómo define la relación de los empleados/voluntarios con los usuarios?					
¿Cuántas personas trabajan en _____?					
¿Cómo define la calidad humana de las personas vinculadas a _____?					
¿Reciben algún tipo de formación o beneficio por estar aquí? Y de ser así ¿cuáles son?					
¿Qué nivel de formación tiene el personal que trabaja en la fundación? (2 opciones)	sin estudio	primaria	Bachiller	Tecnólogo / tecnología	Universitario
¿Qué servicios ofrece su organización? Y ¿cómo funcionan y en que consisten?					
¿Cómo define la calidad de los servicios o programas que ofrecen?					
¿Cuál identifica su organización?					
<b>BENCHMARKING</b> <b>PROYECTO DE GRADO</b> <b>PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL</b>					

## ANEXO C. Presupuesto Programa "Actores sociales de Aguablanca"

ITEM	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR	SUBTOTAL
<b>CURSO</b>					
ALQUILER					\$ 1.500.000
Salón auditorio	sesiones	12	\$ 75.000	\$ 900.000	
Video beam y PC	sesiones	12	\$ 50.000	\$ 600.000	
MATERIALES DE CAPACITACIÓN:					\$ 382.000
Cuaderno	100 hojas	20	\$ 2.000	\$ 40.000	
Lapiceros	caja x 10	2	\$ 7.000	\$ 14.000	
Material Didáctico		21	\$ 15.000	\$ 315.000	
Marcadores borrables (negro, azul, rojo)	paquete x 3	2	\$ 6.500	\$ 13.000	
REFRIGERIOS:					\$ 4.557.000
refrigerios		651	\$ 7.000	\$ 4.557.000	
<b>SUBTOTAL CURSO</b>					\$ 6.439.000
<b>INMERSION</b>					
HONORARIOS:					\$ 1.800.000
Facilitadores (3 personas)	hora	12	\$ 50.000	\$ 1.800.000	
MATERIALES:					\$ 213.000
Marcadores grafiti x 10 colores surtidos.	paquete	5	\$ 18.000	\$ 90.000	
lápices de colores o plumones	caja x 10	8	\$ 5.000	\$ 40.000	
cartulina blanca	Pliego	20	\$ 300	\$ 6.000	
pegastic		10	\$ 7.000	\$ 70.000	
Papel Bond	Pliego	20	\$ 350	\$ 7.000	
ALOJAMIENTO Y ALIMENTACION:					\$ 1.495.000
desayuno		46	\$ 5.000	\$ 230.000	
almuerzo		69	\$ 10.000	\$ 690.000	
Comida		23	\$ 10.000	\$ 230.000	
hospedaje		23	\$ 15.000	\$ 345.000	
TRANSPORTE:					\$ 300.000
Aurora (Pance)	trayecto completo	1	\$ 300.000	\$ 300.000	
<b>SUBTOTAL INMERSION</b>					\$ 3.808.000
<b>TOTAL</b>					\$ 10.247.000

## ANEXO D. Formato Básico de estados de resultados de SOLIVIDA

Asociación Solidarios por la Vida SOLIVIDA		
Estado de Resultados		
1 enero _ 31 julio 2013		
INGRESOS OPERACIONALES		% subgrupo
Ingresos por Proyecto 1	\$46.300.000	33,33%
Ingresos por Proyecto 2	\$46.300.000	33,33%
Ingresos por Proyecto 3	\$46.300.000	33,33%
utilidad del ejercicio anterior (2013-02)	\$0	0,00%
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$138.900.000</b>	<b>100,00%</b>
COSTOS		
costos proyecto 1	\$43.510.000	33,33%
costos proyecto 2	\$43.510.000	33,33%
costos proyecto 3	\$43.510.000	33,33%
inversión en otros proyectos institucionales	\$0	0,00%
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$130.530.000</b>	<b>100%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$8.370.000</b>	
GASTOS OPERACIONALES		
Cámara de Comercio Cali	\$300.000	3,82%
Gastos de representación	\$120.000	1,53%
Arrendamiento	\$1.860.000	23,66%
servicios	\$780.000	9,92%
mantenimiento sede	\$900.000	11,45%
papelería	\$900.000	11,45%
Contador	\$3.000.000	38,17%
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$7.860.000</b>	<b>100%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$510.000</b>	
INGRESOS NO OPERACIONALES		
Financieros Directivas	\$0	#DIV/0!
Aportes institucionales (Donaciones)	\$0	#DIV/0!
Otros ingresos no operacionales	\$0	#DIV/0!
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$0</b>	<b>#DIV/0!</b>
GASTOS NO OPERACIONALES		
Hosting web	\$96.000	13,31%
Dominio Web .org	\$25.500	3,53%
Auxilios a desplazados	\$600.000	83,16%
Otros gastos no operacionales	\$0	0,00%
<b>TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$721.500</b>	<b>100,00%</b>
<b>UTILIDAD DEL PERIODO</b>	<b>-\$211.500</b>	

## ANEXO E. Ficha de atención SOLIVIDA.



Proyecto "Sistematización  
de la experiencia de  
atención a víctimas y  
lecciones aprendidas"



### Datos de quién responde la entrevista:

1. Apellidos: \_\_\_\_\_ Nombres: \_\_\_\_\_  
 2. Documento de identidad: \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_ expedido en \_\_\_\_\_  
 3. Edad: \_\_\_\_\_ 4. Fecha de nacimiento: año \_\_\_\_\_ mes \_\_\_\_\_ día \_\_\_\_\_ 5. Etnia \_\_\_\_\_  
 6. Lugar de Nacimiento: Dpto \_\_\_\_\_ Mpio \_\_\_\_\_ 7. Sexo: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_  
 8. Profesión: \_\_\_\_\_ 9. Oficio: \_\_\_\_\_ 10. Estado civil: \_\_\_\_\_ 11. Nivel educativo \_\_\_\_\_  
 12. Lugar de residencia: Dirección \_\_\_\_\_ Barrio \_\_\_\_\_  
 Comuna \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_ Celular \_\_\_\_\_  
 13. Es víctima directa del hecho: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ 14. relación con la víctima \_\_\_\_\_

### Datos de la víctima:

15. Apellidos: \_\_\_\_\_ Nombres: \_\_\_\_\_  
 16. Documento de identidad: \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_ expedido en \_\_\_\_\_  
 17. Edad: \_\_\_\_\_ 18. Fecha de nacimiento: año \_\_\_\_\_ mes \_\_\_\_\_ día \_\_\_\_\_ 19. etnia \_\_\_\_\_  
 20. Lugar de Nacimiento: Dpto \_\_\_\_\_ Mpio \_\_\_\_\_ 21. Sexo: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_  
 22. Profesión: \_\_\_\_\_ 23. Oficio: \_\_\_\_\_ 24. Estado civil: \_\_\_\_\_ 25. Nivel educativo \_\_\_\_\_  
 26. Lugar de residencia: Dirección \_\_\_\_\_ Barrio \_\_\_\_\_  
 Comuna \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_ Celular \_\_\_\_\_

### Datos del hecho:

27. Cuales son los hechos que afectaron a la víctima:  
 A. Homicidio \_\_\_\_\_ B. desaparición \_\_\_\_\_ C. secuestro \_\_\_\_\_ D. Lesiones personales \_\_\_\_\_  
 E. Tortura \_\_\_\_\_ F. Delitos contra la libertad e integridad sexual \_\_\_\_\_  
 G. Reclutamiento ilegal de menores \_\_\_\_\_ H. otro \_\_\_\_\_  
 I. Cual: \_\_\_\_\_  
 28. Para los casos en que la víctima fue muerta:  
 A. Le hicieron levantamiento: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ B. Le hicieron autopsia: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 C. Hay investigación del hecho: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ D. Tiene certificado de defunción: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 E. Tiene pruebas del hecho: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 29. Para los casos en que la víctima fue desaparecida:  
 A. tiene pruebas del hecho: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 30. El hecho fue denunciado o puesto en conocimiento de la autoridad: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 31. Ante que autoridad hizo la denuncia: Fiscalía \_\_\_\_\_ Procuraduría \_\_\_\_\_  
 Personería \_\_\_\_\_ Defensoría del Pueblo \_\_\_\_\_  
 Otro \_\_\_\_\_ Cual \_\_\_\_\_  
 32. Porqué si, o porqué no \_\_\_\_\_  
 33. Fecha de ocurrencia de los hechos: año \_\_\_\_\_ mes \_\_\_\_\_ día \_\_\_\_\_  
 34. Lugar donde ocurrieron los hechos: Dpto \_\_\_\_\_ Mpio \_\_\_\_\_  
 Inspección \_\_\_\_\_ Vereda \_\_\_\_\_ Finca \_\_\_\_\_  
 Barrio \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_ Comuna \_\_\_\_\_  
 35. Versión de los hechos \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 36. Fecha del contacto: Día \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_  
 37. Nombre de quién hizo la entrevista \_\_\_\_\_



2

CONTINUACIÓN DE LOS HECHOS Y  
LAS AYUDAS RECIBIDAS

Continuación de los hechos:

38. Que fue lo que ocurrió:

39. A quién le ocurrió:

40. Quiénes son los autores del hecho

41. Cual fue el motivo para que se produjeran los hechos:

42. Lo que usted le contó a las autoridades es lo mismo que me contó a mí? Si No

43. Si la respuesta es no, porque no

Apoyos recibidos por los que legalmente se reconocen como beneficiarios

44. Solicitó apoyo en protección jurídica de bienes? Si No

45. Recibió apoyo en protección jurídica de bienes? Si No

46. Ha solicitado ayudas o indemnizaciones por las víctimas de muerte o lesiones personales de parte del Estado Si No

47. Ha recibido ayudas o indemnizaciones por las víctimas de muerte o lesiones personales de parte del Estado Si No

48. En caso de haber solicitado ayudas o indemnizaciones por las víctimas de muerte o lesiones personales y no haber recibido las ayudas, cual fue el motivo que tuvo el estado para no darle la ayuda?

49. Ha recibido atención sicosocial oportuna, adecuada y suficiente? Si No

50. Cuentan con asistencia jurídica para acceder al proceso de reparación Si No

51. Ha presentado formulario solicitando subsidios para adquirir vivienda nueva o usada? Si No

52. Ha sido notificado como beneficiario de subsidios para adquirir vivienda nueva o usada? Si No

53. Ha recibido efectivamente los subsidios para adquirir vivienda nueva o usada Si No

54. Ha solicitado subsidios para mejoramiento de vivienda Si No

55. Ha recibido subsidios para mejoramiento de vivienda Si No

56. El Lugar donde habita es: Propio Alquilado invadido vive de posada Otro Cual

57. Tiene algún tipo de aseguramiento en salud: Si No Cual

58. Cuando le han atendido en salud le han proporcionado los medicamentos? Siempre Frecuentemente Muy rara vez Nunca

59. Le han hecho los exámenes de laboratorio cuando los ha requerido? Si No

60. Ha tenido acceso a los servicios de salud especializados cuando los ha requerido? Si No No sabe porque nunca ha necesitado

61. Ha sido beneficiario de proyectos productivos Si No

62. Si ha sido beneficiario de proyectos productivos, esos proyectos le han solucionado efectivamente sus necesidades? Si No

63. Ha sido beneficiario de procesos de formación para el trabajo? Si No

64. Esos procesos le han facilitado efectivamente el acceso al trabajo? Si No

65. Observaciones:



ANEXO E. Ficha de atención SOLIVIDA.

3

FICHA DE FAMILIA ACTUAL


	NOMBRES Y APELLIDOS	Edad en años	Sexo (H o M)	Parentesco	Escolaridad	Actualmente estudia	oficio	Actualmente trabaja	Registro Civil	Cédula de ciudadanía	Familias en acción	Servicio médico	discapacidad	Etnia	Cédula Número Expedida en
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															

En las preguntas desde actualmente estudia hasta discapacidad responda Si, No , NS si no sabe y NR si no responde  
Etnia: Afrodescendiente = A Mestizo = M Indígena = I


**ANEXO E. Ficha de atención SOLIVIDA. (continuación).**

<b>4</b>	<b>FAMILIOGRAMAS</b>
<p>HAGA EL FAMILIOGRAMA TENIENDO EN CUENTA QUE SIEMPRE TIENE QUE PREGUNTAR SI LA VÍCTIMA CONVIVÍA CON ALGUIEN Y SI TENÍA HIJOS Y PARA LOS CASOS EN QUE TUVIERA HIJOS INCLUYA LOS HIJOS CON NOMBRES Y EDADES, ASÍ NO ESTUVIERAN RECONOCIDOS LEGALMENTE POR LA VÍCTIMA. TAMBIEN DEBE PREGUNTAR SI TENÍA PADRES Y EN CASO POSITIVO INCLUIR EN EL FAMILIOGRAMA EL NOMBRE DE LOS PADRES CON LA EDAD. PARA LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA QUE HAN MUERTE POR CAUSA DEL CONFLICTO ESCRIBA ENCIMA MUERTE VIOLENTA Y LOS DE MUERTE NATURAL SOLO HAGA LA X DENTRO DEL CUADRO O DEL CÍRCULO. PARA LOS DESAPARECIDOS ESCRIBA DESAPARECIDO Y L; PARA LOS LESIONADOS A CUASA DEL CONFLICTO ESCRIBA LESIONADO</p>	

## ANEXO F. Propuesta Ficha SOLIVIDA nueva.

		<b>Solivida</b> ASOCIACIÓN SOLIDARIOS POR LA VIDA		<b>SOLIVIDA</b> ASOCIACIÓN SOLIDARIOS POR LA VIDA	
Id Persona:		CONTACTO/VICTIMA			
No Ficha:					
Fecha:		lunes, 30 de septiembre de 2013		<u>Lugar</u>	
Dirección (Vereda/Finca):				Depto:	
Diligenciado por:				Municipio:	
Nombre:		Tipo de Dcto:		Sexo:	
1er Apellido:		Número Dcto:		Estado Civil:	
2do Apellido:		Expedido en:			
Fecha Nacimiento: //		Teléfono Fijo:		Dir. Residencia:	
DD/MM/AA		Teléfono Celular:			
Lugar de Nacimiento:		Lugar de Residencia:			
Ciudad		Ciudad		Departamento	
Departamento		Departamento			
Nivel Escolaridad:		Profesión:		Afiliación a Salud:	
Lecto-Escritura:		Ocupación:		Entidad:	
Último Año Aprobado		Actual / Último mes			
Relación :		Victima Directa			
Discapacidad:		Causa Discapacidad:		Personas:	
				Por Familia	
<u>OBSERVACIONES</u>					

## ANEXO F. Propuesta Ficha SOLIVIDA nueva (continuación).



**SOLIVIDA**  
ASOCIACIÓN SOLIDARIOS POR LA VIDA

DATOS DOCUMENTACIÓN/VICTIMA/HECHOS

ACREDITACIÓN DESTINATARIOS	VICTIMA CASADO/UL HIJOS VICTIMA CASADO/UL HIJOS	VICTIMA CASADO/UL SIN HIJOS	VICTIMA SOLTEBA+ HIJOS	VICTIMA SOLTEBA SIN HIJOS
C.C. CONJUGE O COMPARTIR PERMANENTE VICTIMA				
REGISTRO MATRIMONIO O DECLARACIONES EXTRA PROCESO				
REG. CIVIL NACIMIENTO HIJOS VICTIMA	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)
DOC IDENTIDAD HIJOS MAYORES VICTIMA	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)
DECLARACIÓN EXTRA PROCESO DE ESTADO CIVIL VICTIMA				
DOC IDENTIDAD PADRES O REGISTRO CIVIL DEFUNCIÓN				
REG. CIVIL HIJOS: SI LOS PADRES FALLECERON				
DOC IDENTIDAD HERMANOS MAYORES				
DECLARACIÓN ABANDONO SI LA VICTIMA FUE ABANDONADA				
DOC CUSTODIA KCB SI MENORES NO ESTÁN CON PADRES	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)

HECHO VICTIMIZASTE	HOMICIDIO	SECUESTRO	DESAPARECÍO	LESIONES INCAPACITANTES	TORTURA	DELITOS CONTRA LA INTEGRIDAD SEXUAL	RECLUTAMIENTO ILEGAL DE MENORES	LESIONES NO INCAPACITANTES	DESPLAZAMIENTO FORZOSO	SIN DATO
REGISTRO DEFUNCIÓN VICTIMA	(S/NO)									
DENUNCIA HECHOS VICTIMIZANTES	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)		
CERTIFICACIÓN AUTORIDAD OCURRENCIA HECHOS	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)		
ACTA LEVANTAMIENTO DEL CADÁVER	(S/NO)									
DOCUMENTOS PRENSA, RADIO, NOTICERIOS	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)		
CERTIFICACIÓN EBF MENOR INCORPORADO										
CERTIFICADO CODA SOBRE DESMORILIZACIÓN										
REGISTRO POBLACIÓN DESPLAZADA									(S/NO)	
CERTIFICADO FISCAL JUSTICIA Y PAZ	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)		
COPIA DOCUMENTO IDENTIDAD VICTIMA	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)	(S/NO)		
REG. CIVIL NACIMIENTO VICTIMA	(S/NO)		(S/NO)							
OTRO CUÁL?										

## ANEXO G. Base de datos Excel fichas SOLIVIDA.

No. Familia	Nombre	Apellido	Fecha Despl.	Fecha contacto	Origen	Municipio	Departame	Etnia	sonas por	Barrio en Cali
2000	Leider Fernando	Castillo Goyes	07/05/2010	01/06/2011	SD	Barbacoas	Nariño	A	1	XXXXXXX
2001	Oscar	Quiñones Quiñones	00/07/2001	12/06/2011	SD	Barbacoas	Nariño	A	5	XXXXXXX
2002	Gabriela Fernanda	Marquez Moncayo	20/05/2011	30/06/2011	SD	Samaniego	Nariño	M	3	XXXXXXX
2003	Arcesio	Valencia Diaz	00/00/2009	29/06/2011	SD	SD	Huila	M	7	XXXXXXX
2004	Carmen Rocio	Segura Rodriguez	00/07/2005	12/07/2011	SD	Tumaco	Nariño	A	3	XXXXXXX
2005	Brigida	Riascos Montaño	00/11/2007	12/07/2011	SD	Guapi	Cauca	A	3	XXXXXXX
2006	Sira Maria	Anchico Estupiñan	22/03/2007	19/07/2011	SD	El cahrco	Nariño	A	5	XXXXXXX

No. Fam	Persona	Nombre	Apellido	Relacion	Edad	Grupo edad	Sexo	Escolar	Oficio 1	Oficio 2	Identidad	Reg. Civil	Lib Militar	personas	Red d	Etnia	Observaci	Servicio médico
2000	200000	Leider Fernando	Castillo Goyes	Jefe	27		M	11	Construcción	Desemplead	Si	Si	No	Si	Si	A		Si
2001	200001	Oscar	Quiñones Quiñones	Jefe	48		M	3	Mina	Construcción	Si	Si	Si	Si	No	A		Si
2001	200002	Tiria Estela	Rivas Torres	Conyuge	49		F	11	Agricultura	Ventas	Si	Si	NA	Si	No	A		Si
2001	200003	Daniel Francisco	Quiñones Rivas	Filial	23		M	11	Estudiante	Evanista	Si	Si	Si	Si	No	A		Si
2001	200004	Monica Dancy	Quiñones Rivas	Filial	21		F	11	Estudiante	Desemplead	Si	Si	NA	Si	No	A		Si
2001	200005	Jaimen Esteiler	Quiñones Rivas	Nieto	6		M	Kinder	Estudiante	NA	NA	Si	NA	Si	No	A		Si

#Fam	Nombre Jefe Flia	Apellido	Dirección	Barrio	TELEFONO
2000	Leider Fernando	Castillo Goyes		XXXX	11111111
2001	Oscar	Quiñones Quiñones		XXXX	11111111
2002	Gabriela Fernanda	Marquez Moncayo	SD	XXXX	11111111
2003	Arcesio	Valencia Diaz	SD	XXXX	11111111
2004	Carmen Rocio	Segura Rodriguez	SD	XXXX	11111111

## ANEXO H. Caracterización y valores de criterios para listas desplegables de la ficha digital.

TIPO DOCUMENTO	NIVEL DE ESCOLARIDAD	HECHO VICTIMIZANTE
CC (Cedula de ciudadanía)	preescolar	Homicidio
CE (Cedula de extranjería)	básica (primaria y secundaria o bachillerato)	Secuestro
PA (Pasaporte)	media vocacional	Desaparición
TI (Tarjeta de Identidad)	educación superior (pregrado - posgrado)	Lesiones incapacitantes
<b>ESTADO CIVIL</b>	Sin dato	Lesiones no incapacitantes
Unión libre	<b>DISCAPACIDAD</b>	Delitos contra la integridad sexual
Separado(a), divorciado(a)	1- Ceguera Total	Reclutamiento ilegal de menores
Viudo(a)	2- Sordera Total	Desplazamientos forzosos
Casado(a)	3- Mudez	Sin dato
Soltero(a)	4- Dificultad para moverse o caminar	<b>MOVILES DEL HECHO</b>
Sin Dato	5- Dificultad para bañarse, vestirse, alimentarse	Desobediencia
<b>SEXO</b>	6- Dificultad para salir a la calle sin ayuda	Sospecha colaboracionismo
Masculino	7- Dificultad para aprender o entender	Enfrentamientos
Femenino	0- Ninguno	Mina antipersonal
<b>LECTO-ESCRITURA</b>	Sin dato	Negarse al reclutamiento forzado
Lee	<b>CAUSA DISCAPACIDAD</b>	Apropiación de bienes de la víctima
Escribe	1- Patológica	Apropiación de tierras de la víctima
Lee y escribe	2- Accidente Laboral	Lo consideran enemigo
Sin Dato	3- Accidente de Tránsito	Lo confundieron con otra persona
	4- Enfermedad Profesional	por ser líder de la comunidad
	5- Violenta	por conocer ubicación de droga
	6- Desconocido	
	7-Congenito	

**ANEXO H. Caracterización y valores de criterios para listas desplegables de la ficha digital. (continuación).**

ETNIA	RELACION CON EL JEFE DE HOGAR	ACREDITACION DESTINATARIO
Indígena	Jefe o jefa de hogar	victima casado/UI hijos Victima casado/UL hijos
Afrocolombiano	Esposo(a) compañero(a)	victima casado/UI sin hijos
Raizal (archipiélago de San Andrés y providencia)	Hijo(a)	Victima soltera+ hijos
Palanquero	Hijastro(a)	victima soltera sin hijos
Rom o gitano	Yerno-nuera	DOCUMENTO ACREDITACION
Persona negra	Cuñado(a)	c.c. cónyuge o compañero permanente victima
Persona blanca	Nieto(a)	registro matrimonio o declaraciones extra proceso
Mestizo	Padre-madre	Reg. civil nacimiento hijos victima
Mulato	Padrastro o madrastra	Documento de identidad hijos mayores victima
Afrodescendiente	Abuelo(a)	Declaración Extra proceso de estado civil victima
Sin dato	Suegro(a)	Documento de identidad padres o registro civil defunción
ULTIMO AÑO APROBADO	Hermano(a)	Reg. civil hnos. si los padres fallecieron
1° de Primaria (Primero 1)	Hermanastro (a)	Doc. identidad hermanos mayores
2° de Primaria (segundo 2)	Otro pariente	declaración abandono si la víctima fue abandonada
3° de Primaria (Tercero 3)	Otro no pariente	Doc. custodia ICBF si menores no están con padres
4° de Primaria (Cuarto 4)	Empleados(as) domésticos(as)	DOCUMENTO DEL HECHO VICTAMIZANTE
5° de Primaria (Quinto 5)	Sin dato	Registro defunción victima
1° de Bachillerato (Sexto 6)	REGISTRO POBLACION DESPLAZADA	denuncia hechos victimizantes
2° de Bachillerato (Séptimo 7)	Certificado fiscal justicia y paz	certificación autoridad ocurrencia hechos
3° de Bachillerato (Octavo 8)	Copia Documento de Identidad victima	acta levantamiento del cadáver
4° de Bachillerato (Noveno 9)	Reg. civil nacimiento victima	documentos prensa, radio, noticieros
5° de Bachillerato (Decimo 10)		certificación ICBF menor incorporado
6° de Bachillerato (Once 11 ó 12)		Certificado CODA sobre desmovilización
Sin dato		